

سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين
دراسة مقارنة بمدرسة مصرية وأخرى ليبية

سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين دراسة مقارنة بمدرسة مصرية وأخرى ليبية

محمد حمزة*

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة الراهنة إلى الوقوف على واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين المصريين والليبيين، من خلال الكشف عن العوامل الشخصية المؤثرة في سلوك المواطنة. وقد اعتمدت الدراسة على عدد من النظريات منها نظرية الشخصية والتنظيم ونظرية التبادل الاجتماعي ونظرية الدور التنظيمي، وتنتمي الدراسة الى الدراسات الوصفية، وتم تطبيقها على عينة من المدرسين المصريين والليبيين واعتمدت على اسلوب المسح الاجتماعي، كما تم جمع البيانات من خلال استمارة الاستبيان وتحليل الوثائق والسجلات كشفت الدراسة عن أن الكياسة هي أكثر أنماط سلوك المواطنة التنظيمية ممارسة لدى المعلمين المصريين ، بينما الروح الرياضية هي أكثر أنماط سلوك المواطنة التنظيمية ممارسة لدى المعلمين الليبيين ، كما أبرزت الدراسة وجود فروق دالة في درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين المصريين والليبيين تعزى إلى السن ، والنوع ، والدخل الشهري ، ومدة الخدمة . وكشفت الدراسة عن وجود فروق معنوية بين المدرستين في جميع ملامح بيئة العمل لصالح المدرسة المصرية ما عدا الأجور والمزايا الإضافية ومستوى توافر الظروف الفيزيائية المناسبة

الكلمات المفتاحية: المواطنة التنظيمية، الدور التنظيمي، المعلمين، المدرسة - الرضا الوظيفي.

*مدرس علم الاجتماع كلية الآداب - جامعة بني سويف

مقدمة:

يعد سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior من المفهومات الحديثة في مجال دراسة التنظيم ، والتي لم تحظ باهتمام كبير من الباحثين إلا في الآونة الأخيرة، نظراً لتكيز الباحثين لفترات طويلة على السلوك الرسمي الوارد ضمن التوصيف الوظيفي دون الاهتمام بالسلوك التطوعي الاختياري .

ويميز كاتز Katz بين ثلاثة أنواع من السلوك في التنظيمات ، يتمثل النوع الأول في التحاق العاملين بالمنظمة والحفاظ على عضويتهم بها ، بينما النوع الثاني يتمثل في قيامهم بأدوارهم الرسمية المحددة لهم دون زيادة ، في حين أن النوع الثالث يتجسد في القيام ببعض الأنشطة التي تتجاوز المهام الرسمية لوظائفهم مثل تقديم المقترحات والمساعدات غير المطلوبة منهم . ويؤكد كاتز على أن التنظيمات التي يكتفي فيها العاملين بالقيام بأدوارهم الرسمية هي تنظيمات ضعيفة لا تصمد طويلاً ، حيث تحتاج كل التنظيمات إلى قيام العاملين ببعض المهام التطوعية غير الرسمية وهو ما يطلق عليه سلوك المواطنة التنظيمية أو سلوك الدور الإضافي Extra Role Behavior ⁽¹⁾ .

ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخراً واستحوذت على اهتمام العديد من الباحثين ، وأصبح يعول عليه كثيراً للارتقاء بمستوى أداء التنظيم والعاملين على حد سواء ، ويركز هذا المفهوم أساساً على العامل الذي يعد أهم الموارد التنظيمية ، وباختفائه لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي ، وتحتاج التنظيمات العربية إلى إيجاد مناخ تنظيمي يساعد العاملين على العمل والإنتاج والإبداع وظهور سلوك المواطنة التنظيمية أو السلوك الطوعي الاختياري الهادف إلى الارتقاء بكفاءة وفاعلية التنظيم ، دون أن يكون هناك أي ربط بين هذا السلوك وتوقع الحصول على أي مردود مادي أو معنوي مقابل ذلك ، وقد كشفت الدراسات المختلفة عن أن هذا السلوك يؤثر تأثيراً بالغاً على إنتاجية المنظمة وأدائها، وكفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها ، ورفع الروح المعنوية للعاملين والتقليل من التسرب الوظيفي بين أعضائها ⁽²⁾ .

مشكلة الدراسة

يحدد كل تنظيم لأعضائه الأدوار والمسئوليات الرسمية المطلوبة منهم في أعمالهم ، وتحدد هذه الأدوار من خلال التوصيف الوظيفي ، وقد اقتصر اهتمام الباحثين لفترات طويلة على دراسة الأدوار الرسمية للعاملين ، ومنذ نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين بدأ تركيز الباحثين ينصرف إلى الأدوار غير الرسمية للعاملين والتي تؤثر بصورة كبيرة على كفاءة وفاعلية التنظيم ، وهي أدوار اختيارية يقوم بها الأفراد بمحض إرادتهم وعن قناعة شخصية ودافع ذاتي ولا ترد هذه الأدوار ضمن التوصيف الوظيفي^(٣)

فالمنظمات الناجحة تتطلب موظفين يعملون أكثر من الواجبات المكلفين بها وأن يقدموا أداءً أعلى من المتوقع، وخاصة المنظمات المعاصرة التي تعمل في بيئة متغيرة وتعتمد في عملها على فرق العمل التي تستدعي التعاون والتطوع لخدمة أعضاء الفريق^(٤) .

والواقع فإن فشل المدرسة في تقديم خدمة تعليمية متميزة لطلابها يعود في المقام الأول إلى لامبالاة المعلمين بممارسة السلوكيات التطوعية ومن بينها سلوكيات المواطنة التنظيمية ، ولذا فإن البحث الراهن يحاول الوقوف على واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين المصريين والليبيين .

وتتمحور مشكلة الدراسة الراهنة في الأسئلة التالية :-

١ - ما درجة ممارسة كل من المعلمين المصريين والليبيين لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة ؟

٢ - هل هناك فروق بين المعلمين المصريين والليبيين في سلوك المواطنة التنظيمية ؟

٣- ما أكثر أنماط سلوك المواطنة التنظيمية ممارسة لدى المعلمين المصريين والليبيين؟

٤ - هل هناك فروق دالة إحصائية في سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى إلى السن و النوع والدخل الشهري ومدة الخدمة ؟

٥ - ما ملامح بيئة العمل في كلتا المدرستين (المصرية والليبية) ؟

٦ - هل تؤثر بيئة العمل على ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية ؟

أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة الراهنة في كونها تتناول أحد الظواهر التنظيمية المهمة (سلوك المواطنة التنظيمية) والتي لم تحظ باهتمام كاف من الباحثين على الرغم من أهميتها البالغة وتأثيراتها الخطيرة على العديد من المخرجات التنظيمية ، حيث توجد ندرة ملاحظة في الدراسات العربية المتعلقة بهذا الموضوع والذي يعد من الموضوعات الحديثة التي بدأ الاهتمام بها في أواخر القرن الماضي ، لذا فانه مازال بحاجة لمزيد من البحث والدراسة لاسيما في مجتمعات العالم النامي غير المستقرة مثل المجتمع الليبي ، فضلاً عن كونه يرتبط بموضوعات أخرى مهمة كالهوية التنظيمية والولاء التنظيمي والتعليم المهني الذي يتزايد الاهتمام به عالمياً في ظل تداعيات العولمة . ولذا فإن الدراسة الراهنة تمثل إضافة علمية بسيطة إلى التراث البحثي في هذا المجال .

كما تبدو أهمية الدراسة الراهنة من خلال الغياب الواضح لدراسة تقييمه جادة لواقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين .

كما تكتسب الدراسة أهميتها من الأهمية البالغة لموضوع سلوك المواطنة التنظيمية حيث يلعب دوراً كبيراً في تحسين الأداء والإنتاجية ، وزيادة مستويات الكفاءة والفاعلية التنظيمية ، لذا فإن نتائج هذه الدراسة قد تساعد المسؤولين على وضع مجموعة من الخطط والبرامج لتدعيم سلوك المواطنة التنظيمية الأمر الذي يساعد على زيادة الأداء والارتقاء بمستويات الكفاءة والفاعلية التنظيمية. فتبني المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية يساعد على الارتقاء بجودة العملية التعليمية ، الأمر الذي يساعد على الارتقاء بالمجتمع ككل باعتبار أن المعلمين هم بناء العقول .

وتتجسد أهمية الدراسة على المستوى الميداني الذي تم دراسته وهو القطاع التعليمي الذي يشكل الركيزة الرئيسة للتنمية البشرية لأي بلد من أجل تهيئة قوة العمل معرفياً وتقنياً للسوق الكوني .

كما أن أهمية الدراسة تنبع من أهمية الفئة المستهدفة من الدراسة وهي فئة المعلمين الذين يمثلون بنائه المستقبل ، فهم الذين يقومون بإعداد الأجيال وتربيتهم وتعليمهم . فنجاح المدرسة كتنظيم في تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية بفاعلية وكفاءة يتأثر إلى حد كبير بالمعلمين حيث أنهم حجر الزاوية داخل المدرسة . وعلى ذلك فإن دراسة هذه الفئة على درجة كبيرة من الأهمية للمجتمع ، من أجل زيادة كفاءة وفاعلية المدرسة ، ومن ثم الارتقاء بالمستوى التربوي والتعليمي للأفراد في المجتمع .

لقد اجمع الباحثون على أن المعلم هو أحد أهم مدخلات العملية التربوية المدرسية، بل إن كثيراً منهم اعتبروه أهم تلك المدخلات على الإطلاق ، وما من شك في أن مقدرة المدرسة على تحقيق أهدافها يتوقف بالدرجة الأولى على توفر المعلم الكفاء . إلا أن الكفاية وحدها قد لا تحدث فرقاً . إن ما قد يحدث الفرق في حال توفر هذه الكفاية ، هو سلوكيات المواطنة التنظيمية .

أهداف الدراسة

في ضوء ما سبق فإن هذه الدراسة تهدف بوجه عام إلى رسم صورة واضحة عن واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين المصريين والليبيين ، وإبراز تأثير متغيرات السن والنوع والدخل الشهري ومدة الخدمة على هذا السلوك ، وكذلك الوقوف على ملامح بيئة العمل في كلتا المدرستين وتأثير ذلك على ممارسة المعلمين المصريين والليبيين لسلوك المواطنة التنظيمية.

مفاهيم الدراسة

١ - مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

صاغ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior لأول مرة بواسطة أوجان D. Organ . وزملائه ١٩٨٣ ليشير إلى سلوك الفرد التطوعي والاختياري، والذي لا يندرج ضمن التوصيف الوظيفي، أو ضمن التعليمات وعقد العمل، أو تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة -Organizational Formal Reward System، والهادف إلى تحقيق تأثير إيجابي في التنظيم وزيادة الكفاءة والفاعلية، والفشل في مثل هذا التصرف أو الدور لا يعرض الفرد للعقاب^(٥).

ويعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه " سلوك إرادي اختياري غير ملزم للعامل، ولا يرتبط بالنسق الرسمي للمكافآت فهو سلوك يتعدى إطار الواجبات الرسمية المحددة " ^(٦).

ويعرفه بوروغس وايبي S. Burroughs and L. Eby بأنه " سلوك طوعي يتعدى المسؤوليات التي يحددها التنظيم ولا يتضمن أي مكافأة أو عقاب " ^(٧).

كما يعرفه بودساكوف P. Podsakoff وزملائه بأنه " مجموعة السلوكيات التي لا يخصص لها مكافأة رسمية في نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، ويتضمن هذا السلوك معان ايثارية وتعاونية لا تتطلبها التوصيف الوظيفي الرسمي " ^(٨).

ويذهب بارنجر B. Barringer إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يشير إلى " مجموعة من السلوكيات التطوعية التي تسهم في زيادة مستويات الأداء والفاعلية وتحقيق التنظيم لأهدافه " ^(٩).

ويذكر والنز ونيهوف S. Walz and B. Niehoff بأنه " مجموعة من السلوكيات التنظيمية التطوعية المرغوبة والتي تسهم في حدوث مجموعة من الآثار التنظيمية الايجابية " ^(١٠).

ويعرفه شو وبيرسون S. Chou and J. Pearson بأنه " السلوك الذي يقوم به الفرد برغبته متطوعاً دون إلزام وفقاً لما يراه مناسباً، وهو سلوك غير محدد في التوصيف الرسمي للوظيفة، ويلعب دوراً كبيراً في نجاح التنظيم في تحقيق أهدافه " ^(١١).

ويشير ين H. Yen وزملائه إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية هو " الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لانجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن : مساعدة زملاء العمل ، والالتزام والمحافظة على أنظمة وقواعد بيئة العمل ، والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات ، فضلا عن تحمل ظروف العمل دون أبداء أي شكوى أو تدمير من العمل " (١٢) .

ويتسم سلوك المواطنة التنظيمية بمجموعة من الخصائص تتحدد في الآتي :-

- ١ - إنه مجموعة من السلوكيات غير المحددة (١٣) .
- ٢ - إنه سلوك طوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن إن يقوم بها الفرد (١٤) .
- ٣ - لا تتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية للمنظمة (١٥) .
- ٤ - إنه سلوك يسهم في زيادة فاعلية المنظمة (١٦) .
- ٥ - إنه سلوك طوعي يفوق المهام المطلوب إنجازها وغير محدد ضمن التوصيف الوظيفي الرسمي (١٧) .

ومن خلال العرض السابق يمكن القول بأن سلوك المواطنة التنظيمية هو " سلوك يفوق المهام المطلوب إنجازها وغير محدد ضمن التوصيف الوظيفي الرسمي ، وهو سلوك طوعي يقوم به الفرد برغبته دون إلزام ، ولا يخصص له مكافأة رسمية في نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، ويتضمن هذا السلوك معان إيثارية وتعاونية ، ويسهم هذا السلوك في زيادة مستويات الأداء والفاعلية وتحقيق التنظيم لأهدافه".

ويمكن تحديد المقصود بسلوك المواطنة التنظيمية في هذه الدراسة إجرائياً باعتباره يشير إلى "سلوك اختياري تطوعي لا يندرج ضمن التوصيف الوظيفي الرسمي ولا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت في التنظيم ، ويستدل عليه من الدرجة التي يتحصل عليها المبحوث على مقياس سلوك المواطنة التنظيمية الذي تم الاعتماد عليه في هذه الدراسة . والذي يتضمن خمسة أبعاد رئيسية على النحو التالي:-

- الإيثار ، وينعكس في المؤشرات التالية :
 - مساعدة الزملاء بشكل طوعي لحل المشكلات المتعلقة بالعمل ولكي يكونوا أكثر كفاءة .
 - دعم ومساعدة الزملاء الجدد .
 - مساعدة الزملاء المتغيبين عن العمل في انجاز أعمالهم المتراكمة .
- الكمياء ، وتنعكس في المؤشرات التالية :
 - تقديم الدعم العاطفي للزملاء في أوقات الشدة .
 - مراعاة مشاعر الزملاء وعدم التعدي على حقوقهم .
 - تقديم المشورة للزملاء فيما يتعلق بالأمر الشخصية .
- الروح الرياضية ، وتنعكس في مؤشرات التالية :
 - تجاهل المشكلات البسيطة .
 - التسامح والصبر على المضايقات والإزعاج في الحياة التنظيمية دون تدمير .
 - تقبل العامل لكل الأمور حتى ولو كانت تسير في الاتجاه المعاكس لرغبة .
 - تقبل النقد البناء .
 - التفكير في مشكلات التنظيم بصورة تفوق التفكير في المشكلات الشخصية .
- وعي الضمير (الضمير الحي) ، وينعكس في المؤشرات التالية :
 - التعامل بعناية مع الأجهزة والادوات الموجودة والمحافظة على نظافة مكان العمل .
 - تجنب الإجازات والاستراحات غير الضرورية قدر الإمكان .
 - الحرص على اخبار الإدارة في حالة عدم القدرة على المجئ للعمل .

- الحرص على اتباع القواعد والقوانين وأداء العمل بجدية دون مراقبة .
- السلوك الحضاري ، وينعكس في المؤشرات التالية :
- الحرص على حضور الدورات التدريبية .
- الإطلاع على كافة الأمور والإحاطة بكل الأحداث والتطورات التي تؤثر على سير العمل .
- الحرص على المساهمة بأفكار واقتراحات بناءة للارتقاء بالتنظيم .
- المشاركة في كافة الندوات والاجتماعات التي تعقدها الإدارة .
- المحافظة على سمعة التنظيم .

٢ - مفهوم المعلم

يعرف المعلم بأنه " كل من يتولى التعليم في أي مؤسسة تعليمية بإجازة تمنحه إياها وزارة التربية والتعليم، أو أي مؤسسة أخرى تستطيع منح مثل هذه الإجازة " (١٨) .

ويقصد بمفهوم المعلم في الدراسة الراهنة إجرائياً كل من يمارس مهنة التدريس داخل المدرسة وذلك بعد استبعاد المديرين و الأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين وأخصائيي المكتبات وجميع الإداريين .

٣ - مفهوم التنظيم

يعرف تالكوت بارسونز التنظيمات بأنها " وحدات اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافاً محددة، وينطبق ذلك على البنوك ، والشركات ، والمؤسسات الصناعية ، والتنظيمات العسكرية، والمدارس ، والمستشفيات ، والجامعات ، والسجون . وأهم ما يميز هذه التنظيمات اعتمادها على التقسيم الدقيق للعمل ، والقوة ، وتحديد مسؤوليات الاتصال، ووجود مركز أو أكثر من مراكز القوة يتولى مهمة مراقبة أعمال التنظيم " (١٩) .

ويعرف كابلو التنظيم بأنه " عبارة عن نسق اجتماعي مميز له طابع جمعي ، وفئة معينة من الأعضاء وبرامج من النشاط والإجراءات " (٢٠) .

وتعد المدرسة أحد التنظيمات الموجودة في المجتمع ، وهي الوسيلة التي اصطنعها المجتمع لنقل الحضارة ونشر الثقافة وتوجيه الأبناء الوجهة الاجتماعية ، وكذلك فإنها المؤسسة التي اصطنعها المجتمع للإشراف على عملية التنشئة الاجتماعية (٢١) .

ويقصد الباحث بمفهوم التنظيم (المدرسة) إجرائياً بأنه وحدة اجتماعية يتم تأسيسها بصورة عمدية من أجل تحقيق أهداف تربوية وتعليمية محدده ، يأخذ التنظيم الاجتماعي لهذه الوحدة صورتين : أحدهما رسمية ، والأخرى غير رسمية . ويشير هذا المفهوم إلى مدرسة بيا الثانوية الزراعية ومدرسة فاطمة الزهراء الثانوية باجدابيا .

النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية

بمراجعة التراث النظري المرتبط بموضوع البحث ، يمكن القول بأن هناك العديد من النظريات التي تفسر سلوك المواطنة التنظيمية ، ويمكن عرض هذه النظريات على النحو التالي :-

١ - نظرية الدور التنظيمي

تذهب نظرية الدور التنظيمي إلى أن الدور التنظيمي Organizational Role عبارة عن مجموعة متصلة من السلوكيات والحقوق والالتزامات المتصلة بأعضاء التنظيم . بينما سلوك الدور Role Behavior عبارة عن مجموعة السلوكيات التي يقوم بها الفرد والمتعلقة بالدور الذي يشغله داخل التنظيم ، فهناك سلوك متوقع من الأفراد الذين يشغلون مكانة محددة داخل التنظيم .

ويعد سلوك المواطنة التنظيمية جزءاً من مفهوم سلوكيات الدور الإضافي - Extra Role Behaviours والذي لا يعد جزءاً من سلوك الدور للعامل . وحيثاً قد يواجه العامل صراع الدور Role Conflict عندما يواجه ضغطاً متزامناً من الأدوار المتبادلة

غير الكاملة (سلوكيات الدور الأساسي وسلوكيات الدور الإضافي In- Role Behaviors and Extra – Role Behaviors) . ويؤدي هذا الصراع إلى بعض المشكلات النفسية مثل الضغوط النفسية والاحباط والتي تقود حتماً إلى أداء ضعيف ، وتقدير منخفض للذات ، وعدم القدرة على اتخاذ القرارات ، وعدم الرضا الوظيفي .

وتؤثر الضغوط التنظيمية تأثيراً سلبياً على سلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث تؤدي هذه الضغوط إلى إهدار وقت وطاقة العامل ، الأمر الذي يتعذر معه تفكير العامل في أي من سلوكيات الدور الإضافي ، حيث يتجنب الأفراد الدخول في أي من سلوكيات المواطنة التنظيمية حفاظاً على وقتهم وطاقاتهم من أجل الالتزامات الأخرى المهمة والتي تمثل جزءاً من سلوكيات الدور الأساسي^(٢٢) .

٢ - نظرية التبادل الاجتماعي

تفسر نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory سلوك المواطنة التنظيمية باعتباره أحد صور التبادل ، ففي مقابل ما يحصل عليه الفرد من التنظيم من مزايا ودعم مادي وعاطفي يقدم الفرد مستويات مرتفعة من الأداء والولاء وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وكذلك ينخفض لديه الاتجاه نحو ترك العمل^(٢٣) .

٣ - المدخل السلوكي

يضم المدخل السلوكي مجموعة من العلماء الذين يشتركون في رؤيتهم وتفسيرهم للسلوك التنظيمي . ويمكن عرض أبرز نظريات المدخل السلوكي على النحو التالي :

-النظرية الدافعية (تدرج الحاجات)

تعد النظرية الدافعية لإبراهام ماسلو Maslow . A من أبرز النظريات السلوكية . حيث ذهب ماسلو إلى القول بأن الحاجات الإنسانية تنظم في تدرج هرمي تبدأ في القاعدة بالحاجات الفسيولوجية Physiological Needs (المأكل والمشرب) ، ثم الحاجة إلى الأمن Safety ، ثم الحاجة إلى الحب Love ، يلي ذلك الحاجة إلى التقدير Esteem ، وأخيراً تأتي الحاجة إلى تقدير الذات Self – actualization^(٢٤)

. وعندما يتحقق للفرد إشباع حاجات المستوى الأدنى فإن حاجات المستوى الأعلى تفرض نفسها وتبدأ في السيطرة والتحكم في سلوك الفرد حتى يتم اشباعها ثم ينتقل للحاجة الأعلى وهكذا حتى يصل إلى قمة الهرم والمتمثل في الحاجة نحو تحقيق الذات (٢٥).

ويرى ماسلو أن إثارة دافعية الفرد نحو أداء عمله على الوجه الأكمل يتطلب مساعدته ليبدأ الحركة على سلم الحاجات الإنسانية ، فيعبر الحاجات الدنيا صعوداً إلى الحاجات الأعلى بشرط أن يتم ذلك في إطار التابع السابق بيانه ، وكلما ارتقى الفرد في سلم الترتيب الهرمي لحاجاته ، زادت رغبته في التعاون والمساعدة والعطاء ، مما يؤدي إلى ارتفاع روحه المعنوية ، ويؤدي في النهاية إلى ارتفاع مستوى إنتاجه من حيث الكم والكيف (٢٦).

-نظرية دوافع الإنجاز-

وفقاً لنظرية ماكيلاند عن دوافع الإنجاز ، فإن سلوك المواطنة التنظيمية يعد أحد النتائج المترتبة على توفر مجموعة من العوامل المحفزة داخل التنظيم (دوافع الإنجاز) ، والمتمثلة في: خبرات الطفولة، والخبرات المهنية ، ونوع التنظيم الذي يعمل به الفرد ، ووجود التغذية العكسية، وتوفر المسؤولية الشخصية (٢٧).

- نظرية العلاقات الإنسانية

تعد نظرية العلاقات الإنسانية من أبرز نظريات المدخل السلوكي ، وقد احدثت نظرية العلاقات الإنسانية تحولاً كبيراً في نظرية التنظيم نتيجة لتجارب ودراسات هاوثون Hawthorne التي أجريت في شيكاغو منذ منتصف العشرينيات وحتى أوائل الأربعينيات ، تحت رعاية شركة ويسترن اليكتريك ، وبالارتباط بمدرسة هارفارد لإدارة الأعمال ، حيث حولت اهتمام الباحثين من التركيز على العوامل المادية إلى التركيز على العوامل الاجتماعية ، وأظهرت أهمية البناء غير الرسمي للتنظيم في التأثير على سلوك

العاملين واتجاهاتهم وإنتاجيتهم ، وذلك في مقابل البناء الرسمي للتنظيم ، الذي يتم إملاؤه من خلال منطق الإدارة الذي يهتم بالكفاءة .

ويقلل منظرو العلاقات الإنسانية من أهمية الدوافع الاقتصادية ، ويركزون على منطق المشاعر الذي يحكم سلوك العمال ، والتي قد تخلق بناءً غير رسمي Informal Structure قد تختلف أهدافه عن أهداف البناء الرسمي Formal Structure ، والذي يتم وضعه من خلال منطق الإدارة الذي يهتم بالكفاءة^(٢٨) .

ويرى العالمان ميلر D . C . Miller وفورم W . H . Form أنه يمكن أن نخرج من دراسات مايو وزملائه بعدة نتائج من أهمها^(٢٩) :-

- ١ - إن العمل نشاط جمعي .
 - ٢ - تتمركز حياة الراشد الاجتماعية حول العمل وتشكل وفقاً له .
 - ٣ - إن الحاجة إلى التقدير والأمن والشعور بالانتماء لها أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيكية التي يعملون في ظلها .
 - ٤ - إن الشكوى لا تكون بالضرورة تقريراً موضوعياً للحقائق ، فهي في الغالب عرض يفصح عن اضطراب في مكانة الفرد .
 - ٥ - إن العامل شخص تتحكم في اتجاهاته ومدى فاعليته المطالب الاجتماعية التي تأتي من داخل مكان العمل أو خارجه .
 - ٦ - تمارس الجماعات غير الرسمية داخل مكان العمل ، ضبطاً اجتماعياً قوياً على عادات العمل ، واتجاهات العامل الفرد .
- والواقع أن النتائج السابقة قد شكلت جوهر نظرية العلاقات الإنسانية ، وهي تؤكد على أن اتجاهات العاملين وسلوكياتهم تعتمد على القوى الاجتماعية ، وخاصة العلاقات غير الرسمية بين العاملين، فهي لا تعتمد على التنظيم الرسمي ، وإنما تعتمد على التنظيم غير الرسمي الذي يتشكل عن طريق الجماعات غير الرسمية والعلاقات بين أفرادها^(٣٠) .

كما تؤكد النظرية على أهمية الأوضاع الاجتماعية التي تحيط بمجال العمل ، وأهمية إحساس العمال بأنهم أعضاء في جماعة تنظيمية ، فضلاً على ما تؤكد النظرية من أهمية وسائل الاتصال ، والقيادة ، والمكافآت غير الاقتصادية ، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات ، والمشاركة في عملية رسم السياسات التنظيمية ^(٣١) ، وكذلك العلاقات الاجتماعية بين العاملين والتقدير من الرؤساء ^(٣٢) .

وتؤكد هذه النظرية على أن جماعة العمل تلعب دوراً في عملية الإنتاج ، بصرف النظر عن الظروف الفيزيكية للعمل ، وإن أي تنظيم بالإضافة إلى وظيفته الأساسية فإن له وظيفة اجتماعية تنحصر في إشاعة الارتياح بين من يعملون تحت سقفه ، ونتيجة لذلك فقد اتجهت العديد من الدراسات إلى بحث الوظيفة الاجتماعية للتنظيم ومدى الارتياح الذي يشعر به أعضاء التنظيم ، وهو ما يعرف بنوعية حياة العمل ^(٣٣) . وتؤكد النظرية أيضاً على ضرورة الاهتمام بالعامل وإشباع حاجاته الاجتماعية وال نفسية ، وأن العمل سوف يصبح غير ذي معنى إذا كان تركيز الإدارة كله منصب على العمل والإنتاج ^(٣٤) .

-نظرية الفلسفة الإدارية

كما تعد نظرية دوجلاس ماكجريجور McGregor . D عن الفلسفة الإدارية من النظريات السلوكية المهمة ، وهي ترى بصورة أساسية أن كل عمل إداري في التنظيم يرتكز على نظرية تنظيمية معينة ، بمعنى أن كل إدارة لها رؤيتها الخاصة وفلسفتها الشخصية في معالجة الكثير من الأمور والمشكلات في مجال العمل ، وأن هذه الفلسفة هي التي تحدد السلوك الإداري في مجال العمل ^(٣٥) .

ويرى دوجلاس ماكجريجور أن الإدارة تحتاج إلى اتباع أساليب مبنية على فهم دقيق لطبيعة الإنسان والدوافع الإنسانية ^(٣٦) . وقد قدم دوجلاس ماكجريجور نظريته عن الطبيعة البشرية والتي تتضمن مجموعتين من الفروض ، يطلق على المجموعة الأولى (نظرية X) وهي تعرف بالنظرية التقليدية في الإدارة ، والمجموعة الثانية يطلق عليها (نظرية Y) وهي النظرية الحديثة ^(٣٧) .

وتذهب المجموعة الأولى من الافتراضات إلى أنه بدون التدخل الفعال من الإدارة فإن سلوك العمال سوف يتسم بالسلبية ، حيث أن العمال بطبيعتهم كسالى Indolent ، ولديهم كره فطري للعمل ، كما أنهم يفتقدون الطموح Ambition ، ويكرهون تحمل المسؤولية Responsibility ، ويفضلوا أن يكونوا مرؤوسين على أن يكونوا رؤساء ، بالإضافة إلى كونهم متمركزون حول الذات وغير مباليين باحتياجات التنظيم ، لذا يجب إجبارهم على تحقيق أهداف التنظيم ، ويميلون إلى مقاومة التغيير التنظيمي ، ويتسمون بالسذاجة والحمق ولا يدفعهم في محيط العمل سوى إشباع الحاجات الدنيا مثل الحاجات الفسيولوجية ، والحاجة إلى الأمن والاستقرار ، لذا فإن الأجر النقدي يعد هو الحافز الرئيسي للعمل عند العمال (٣٨) .

وبناءً على نظرية ماسلو قام دوجلاس ماكجريجور بوضع مجموعة من الافتراضات التي تتناقض مع (نظرية X) ، وقد أطلق على هذه الافتراضات الجديدة (نظرية Y) ، والتي تحاول أن تشبع الحاجات الأعلى في الترتيب الهرمي للحاجات عند العاملين . وتذهب هذه النظرية إلى أن الأفراد ليسوا بطبيعتهم سلبين أو كسالى في إنجاز العمل ، أو يقاومون التغيير لمجرد التغيير ، ولكنهم يصبحون هكذا نتيجة للخبرات التي يمرون بها داخل التنظيم . كما أن الدافع ، والقدرة على التطور ، والقدرة على تحمل المسؤولية ، والاستعداد لتوجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف التنظيمية كلها متوفرة لدى الأفراد بصورة عامة ، ويتمثل عمل الإدارة في تهيئة الظروف التي تمكن الأفراد من التعرف على قدراتهم وتنظيمها واستغلالها . لذا لا بد أن تعمل الإدارة على تنظيم وتحسين ظروف العمل وطرق أدائه ، ولذلك فإن الأفراد يمكن أن يحققوا أهدافهم من خلال توجيه جهودهم تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية والتي تحقق في نفس الوقت أهدافهم الخاصة . ويجب ألا تقتصر الأهداف التنظيمية على إشباع الحاجات العضوية والمادية للعاملين ، وإنما يجب أن تمتد إلى إشباع الدافع الأعلى لدى العاملين ، والمتمثل في تحقيق الذات (٣٩) .

ويؤكد ماكجريجور على أن الإيجار ليس هو الدافع الوحيد لإنجاز العمل ، وأن تجنب المسؤولية يعد بمثابة رد فعل للخبرات التي تنكر هذه المسؤولية ، وأن العمال يفضلون ممارسة الضبط الذاتي في العمل ، وهو ما يظهر إذا سمح لهم بالمشاركة والمساهمة الفعالة في مشكلات التنظيم بطريقة تمكنهم من إشباع حاجتهم نحو تحقيق الذات (٤٠) .

ويؤكد ماكجريجور على أن (نظرية Y) هي المدخل الأفضل في الإدارة ، حيث أنها تقوم على افتراضات أكثر دقة عن الطبيعة البشرية ، وفي ظل هذه النظرية فإن الإدارة تؤمن بأن العمال قادرون ومؤهلون ومتحفزون ويملكون الجهد والقوة ، وعندهم إمكانية كامنة لتحمل المسؤولية ، ويتمثل الدور الأساسي للإدارة في تقديم الوسائل التي تؤدي إلى إطلاق هذه الإمكانيات الكامنة (٤١) . وإن تطبيق هذه الافتراضات يجعل العمل ذو معنى ، حيث أن العاملين يجدون أن العمل يحقق لهم التقدير وتحقيق الذات (٤٢) .

ويقترح ماكجريجور مجموعة من الإجراءات للاستفادة من افتراضات (نظرية Y) ، والابتعاد عن (نظرية X) وتحقيق أفضل المخرجات التنظيمية ، وتتمثل هذه الإجراءات في : الاتجاه نحو اللامركزية وتفويض السلطة & Decentralization Delegation of Authority ، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات Participation In Decision Making ، وتوسيع دائرة العمل Job Enlargement ، وتقييم الأداء Performance Appraisal وذلك من خلال التقييم الذاتي للأداء بالتعاون مع المشرف (٤٣) .

-نظرية الشخصية والتنظيم

ويعد كريس أرجيريس C . Argyris من أبرز منظري مدخل العلاقات الإنسانية الجديد (٤٤) ، وقد هاجم أرجيريس مشاعر الاعتمادية والإحباط التي تخلقها قيود القيادة المتحكمة، ودعا بدلاً منها إلى تلك النوعية من التصميمات المهنية التي تيسر تحقيق الذات عند العاملين (٤٥) .

ويرى أرجيريس أن كثيراً من العاملين داخل التنظيمات الرسمية يتم معاملتهم كأطفال ، حيث يعملون تحت قيادة متحكمة وتسلطية ، ولا يتم منحهم المسؤولية ، ويواجهون بسلوك تحكمي من المشرفين ، ولا يسمح لهم باستخدام كل إمكانياتهم ، وإن هذه المعاملة تؤثر بصورة سلبية على العاملين وتؤدي إلى إحباطهم ، ويؤكد كريس أرجيريس على أن التنظيمات والجماعات غير الرسمية هي التي تساعد بصورة فعالة في مواجهة العديد من هذه المشكلات ، ويؤكد كريس أرجيريس على أهمية إعطاء العاملين قدراً من الاستقلالية ، وكذلك يؤكد على ضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتصلة بعملهم ، حيث يؤدي ذلك إلى اتساع نطاق المسؤولية الشخصية للعاملين ، وزيادة دافعية العاملين للعمل^(٤٦) .

ويرى أرجيريس أن هناك تعارض بين الحاجات الشخصية للعمال ومتطلبات التنظيم الرسمي Formal Organization ، حيث أن التنظيم الرسمي بما يشمله من متطلبات يؤدي إلى جعل الأفراد العاملين أكثر سلبية ، يمارسون ضبطاً وتحكماً أقل في عملهم ، ويصبحوا تابعين ، ويزداد لديهم شعور الخضوع والتبعية ، حيث يجعل العاملين مثل الأطفال ، في حين أن النمو الطبيعي للشخصية يسير في اتجاه الاستقلال وعدم الخضوع وتعدد القدرات ، الأمر الذي يدفع العاملين إلى تكوين وإنشاء التنظيم غير الرسمي والذي يساعدهم في التغلب على العديد من المشكلات التي تعوق إشباع احتياجاتهم^(٤٧) .

ويطلق على نظرية أرجيريس في الإدارة نظرية الشخصية والتنظيم Personality and Organization Theory (P . and O. theory) ، وهو يؤكد أن التنظيمات الرسمية تتسم بالقواعد الصارمة ، ومركزية السلطة ، والتسلسل الهرمي للسلطة ، والتخصص والتقسيم الدقيق للعمل ، وتركز السلطة في المستويات العليا ، واعتماد العاملين على المشرفين ، حيث تتبنى هذه التنظيمات وجهة نظر تايلور وفيرير ، ويشبه أرجيريس العلاقة بين حاجات الفرد والتنظيم الرسمي بأنها حالة صراع مستمرة ، حيث أن التنظيم الرسمي لا يسمح لهم بالمشاركة ، كما لا يسمح لهم بالاستغلال الكامل

لإمكانياتهم نظراً للتخصص الشديد ، ولا يسمح لهم بالتحكم في ظروف عملهم ، كما أن القيادة المرتكزة حول الانتاج تجعل العاملين يشعرون بالتبعية ، ويرى العامل أن حاجاته لا يمكن إشباعها في ظل هذا النمط من التنظيم^(٤٨) . لذا فإن من أهم نتائج ذلك الإحباط والصراع ، والفشل ، والخضوع ، والسلبية ، وغياب الإبداع ، والحل الأمثل من وجهة نظر أرجيريس هو تقليل الاعتمادية Dependency ، وتقليل الخضوع Subordination ، وذلك من خلال تقليل التخصص في العمل وتوسيع دائرة العمل ، ومشاركة العاملين في الإدارة ، وزيادة درجة تفويض السلطة^(٤٩) .

-نظرية العامل المزدوج

ويعد فردريك هيرتزبيرج Frederick Hertzberg من بين أبرز العلماء الذين أسهموا في المدخل السلوكي من خلال نظريته عن دوافع العمل ، وقد اتبع هيرتزبيرج أسلوباً جديداً في تحديد أهم العوامل التي تحفز العمال على أداء العمل ، وذلك من خلال سؤال العمال عن الأشياء التي يرونها جيدة ، والأشياء التي يرونها سيئة ، وذلك من أجل الوقوف على أبرز العوامل المرتبطة بالرضا أو عدم الرضا عن العمل Job Satisfaction and dissatisfaction - factor theory ، وتعرف نظريته باسم نظرية العامل المزدوج dual factor theory ، وبناء على ذلك قام بعرض نظريته ، حيث أشار إلى مجموعتين من العوامل يميزان صورة الدافعية للعمل ، تتمثل العوامل الأولى في العوامل المحيطة بالعمل أو عوامل السياق ، وهي ترتبط إلى حد كبير بالبيئة Environment التي يعمل بها الفرد أكثر من ارتباطها بطبيعة العمل نفسه^(٥٠) . وقد أشار إلى أن أبرز هذه العوامل تتمثل في : الأجر Salary ، المكانة Status ، الأمان Security ، والإشراف Supervision ، وسياسة الشركة Company Policy ، وظروف العمل ، والعلاقات الشخصية مع الزملاء ومع الرؤساء ، وتتمثل العوامل الثانية في العوامل الدافعة Motivators Factors والتي ترتبط مباشرة بطبيعة العمل الذي يؤديه الفرد ، والظروف الداخلية للعمل ، وتؤدي إلى زيادة الدافعية ، وتتمثل هذه الدوافع في : دوافع

الإنجاز Achievement ، والمسئولية Responsibility التي يفرضها العمل ، والتقدير Recognition ، والعمل نفسه الذي يؤديه الفرد ، وفرص التقدم والترقي في العمل Advancement ، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، والنمو الوظيفي^(٥١). ويؤكد هيرتزبيرج على ضرورة الاهتمام بعوامل الدافعية ، حيث أنها تؤثر تأثيراً كبيراً على الرضا الوظيفي ، وتساعد على تحسين الكفاءة التنظيمية^(٥٢) .

ويعد المدخل السلوكي هو أكثر المداخل ملاءمة لموضوع البحث ، حيث يبرز هذا المدخل تأثير الظروف والعوامل الاجتماعية والنفسية (الإنسانية) على السلوك التنظيمي بصفة عامة وسلوك المواطنة بصفة خاصة .

حيث يذهب المدخل السلوكي إلى أنه يمكن الارتقاء بسلوكيات المواطنة التنظيمية عن طريق إعادة تصميم العمل بحيث يعمل على إشباع احتياجات العاملين . ويجب أن يعمل التنظيم على تحقيق أهدافه بالإضافة إلى تحقيق أهداف العاملين ، وألا تقتصر الأهداف التنظيمية على إشباع الحاجات العضوية والمادية للعاملين ، وإنما يجب ان تمتد إلى إشباع الدافع الأعلى لدى العاملين ، والمتمثل في تحقيق الذات. ويؤكد هذا المدخل على ضرورة اتجاه التنظيم نحو اللامركزية والعمل على زيادة درجة تفويض السلطة وممارسة العاملين للضبط الذاتي في العمل ، وعدم تعويدهم على الرقابة الخارجية الدقيقة ، مع اتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وعدم الميل نحو التخصص الدقيق في الأداء حتى يتم تهيئة الفرصة لشعور العاملين بالاستقلالية ، وزيادة درجة تحملهم للمسئولية في اداء العمل . وذلك مع إعادة صياغة بناء السلطة التدريجي داخل التنظيم ، بحيث يسمح بظهور حلقات من جماعات العمل الصغيرة المترابطة ، وخلق روح فريق العمل المتعاون بين صفوف العاملين . كما يجب العمل على تحسين أساليب الإشراف ، وظهور نمط الإشراف الديمقراطي الموجه للعمال دون الاقتصار على نمط الإشراف المتمركز حول الإنتاج. ولا بد من الإهتمام الشمولي بالعاملين ، وضمان التوظيف طويل الأجل ، وحل مشكلات العاملين مع إحاطتهم بنظرة إنسانية خالصة ، وأن

يصح الإشراف من وجهة نظر المشرف وظيفية نفسية واجتماعية ، بالإضافة إلى ضرورة تدعيم عملية التفاعل والاتصال بين الإدارة والعاملين داخل التنظيم .

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

تعددت اتجاهات العلماء حول الأبعاد التي تشكل طبيعة سلوك المواطنة التنظيمية ، باعتباره سلوكاً متعدد الأبعاد ، حيث يذهب وليامز واندرسون Williams & Anderson إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن بعدين أساسيين هما : الإيثار والطاعة (٥٣) .

وأشار مورمان وبلاكلي R. Moorman & G. Blakely في البداية إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن أربعة أبعاد هي : المثابرة الشخصية ، المساعدة ما بين الأفراد ، المساهمة الفردية ، تنمية الولاء (٥٤) . ثم قام مورمان وزملائه بتعديل نموذجهم المقترح وأشاروا إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن أربعة أبعاد أساسية تتمثل في : الصداقة ، الضمير ، السلوك الحضاري ، الروح الرياضية (٥٥) .

بينما يذهب والز ونيهوف إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية هي : المساعدة ، الروح الرياضية ، السلوك الحضاري (٥٦) .

في حين أشار بودسكوف وزملائه في البداية إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن سبعة أبعاد تتمثل في : سلوك المساعدة ، الروح الرياضية ، الولاء التنظيمي ، الالتزام التنظيمي ، المبادرة الفردية ، السلوك الحضاري ، تطوير الذات ، ثم أشار بودسكوف وزملائه بعد ذلك إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن خمسة أبعاد أساسية ، وهي : الإيثار - الكياسة - الروح الرياضية - واعي الضمير - السلوك الحضاري (٥٧) .

وأكد ديكوب J. Deckop وزملائه أن سلوك المواطنة يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في : سلوك المساعدة والروح الرياضية والضمير (٥٨) .

ويعد أورجان من أبرز العلماء الذين ناقشوا أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ، وقد وضع أورجان وزميله سميث في البداية بعدين فقط لسلوك المواطنة التنظيمية هما الإيثار والطاعة^(٥٩).

ثم أشار بعد ذلك إلى أنه سلوك متعدد الأبعاد يتضمن خمسة أبعاد أساسية تشكل طبيعة هذا السلوك وتؤثر في كفاءة التنظيمات^(٦٠) وتمثل هذه الأبعاد في :-

١ - الإيثار **Altruism** : ويتمثل في دعم ومساعدة الزملاء الجدد **new colleagues** في التعرف على أساليب وطرق إنجاز مهامهم وإعطاء الوقت للآخرين ومساعدة الموظف للأشخاص الذين حولهم (الزملاء، الرؤساء، العملاء) في المهام المتعلقة بالعمل ومساعدة الزملاء ممن لديهم أعباء كبيرة متراكمة^(٦١).

٢ - الكياسة **Courtesy** : وهي محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل، واتخاذ التدابير الوقائية لمنع حدوثها ، وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وعدم اعتدائه على الآخرين ، وتجنب إثارة المشاكل معهم، بالإضافة إلى إعطاء المعلومات للذين يمكن أن يستفيدوا منها^(٦٢).

٣ - الروح الرياضية **Sportsmanship** وهي تدل على مدى قدرة الموظف على القيام بمهام إضافية أو مؤقتة دون شكوى أو تدمير، واستغلال وقته وجهده للقيام بأعماله ، والتسامح والصبر على المضايقات والإزعاج في الحياة التنظيمية دون تدمير^(٦٣).

٤ - وعي الضمير **Conscientiousness** ويتمثل في سلوك الموظف التطوعي والاختياري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته في مجال الحضور ، احترام اللوائح والأنظمة، والاستراحات، والعمل بجدية ، والاستخدام الكفء للوقت والتطوع بأعمال إضافية وإبداء مقترحات تساهم في تطوير العمل وتحسينه، والمساهمة بشكل اختياري في حل المشاكل في التنظيم^(٦٤).

٥ - السلوك الحضاري (فضيلة المواطنة) **Civic Virtue** ويعني المتابعة المستمرة لأمر المنظمة، والاهتمام بمصير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات

المهمة غير الرسمية واللقاءات المرتبطة بالعمل ، والمتابعة المستمرة لما يكتب وينشر كإعلانات المنظمة ، وتأدية العمل واحترام قوانين وأنظمة التنظيم بصورة تساعد في المحافظة على سمعة التنظيم ^(٦٥) .

كما اتفق بولات S. Polat مع أورجان في أن الأبعاد السابقة تشكل المكونات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية ^(٦٦) .

وهناك شبه اتفاق مؤخراً بين الباحثين حول أن هذه الأبعاد الخمسة هي المكونات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية وقد تختلف مسميات هذه الأبعاد عند بعض الباحثين ، فمثلاً يطلق البعض مصطلح الامتثال أو الالتزام العام بدلاً من مصطلح وعي الضمير ، لكن تبقى هذه الأبعاد متشابهة في جوهرها ^(٦٧) .

وقد تبنت الدراسة الراهنة الأبعاد التي وضعها أورجان والتي تبنتها معظم الدراسات التي أجريت حول سلوك المواطنة التنظيمية .

سلوكيات المواطنة التنظيمية : المحددات والآثار

تناولت العديد من البحوث والدراسات سلوك المواطنة التنظيمية ، وتوصلت إلى أن هناك العديد من العوامل (المحددات) التي تلعب دوراً كبيراً في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية ، كما أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر بدوره في العديد من المخرجات التنظيمية .

وقد اهتم العديد من الباحثين بتفسير سلوك المواطنة التنظيمية والبحث عن محدداته والعوامل المؤثرة فيه ، فقد أشار أورجان إلى أن العوامل الشخصية تعد من أهم محددات سلوك المواطنة التنظيمية ^(٦٨) . كما أكد شابي S. Schappe أن العدالة الإجرائية تعد من أبرز العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية ^(٦٩) ، بينما توصل ديلوجا R. Deluga إلى أن نمط القيادة يعد من أبرز العوامل المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية ^(٧٠) .

ويعد سميث وزملائه أول من قاموا بإجراء دراسة عن سلوكيات المواطنة التنظيمية وتوصلوا إلى أن الرضا الوظيفي يعد من أهم محددات سلوك المواطنة التنظيمية^(٧١).

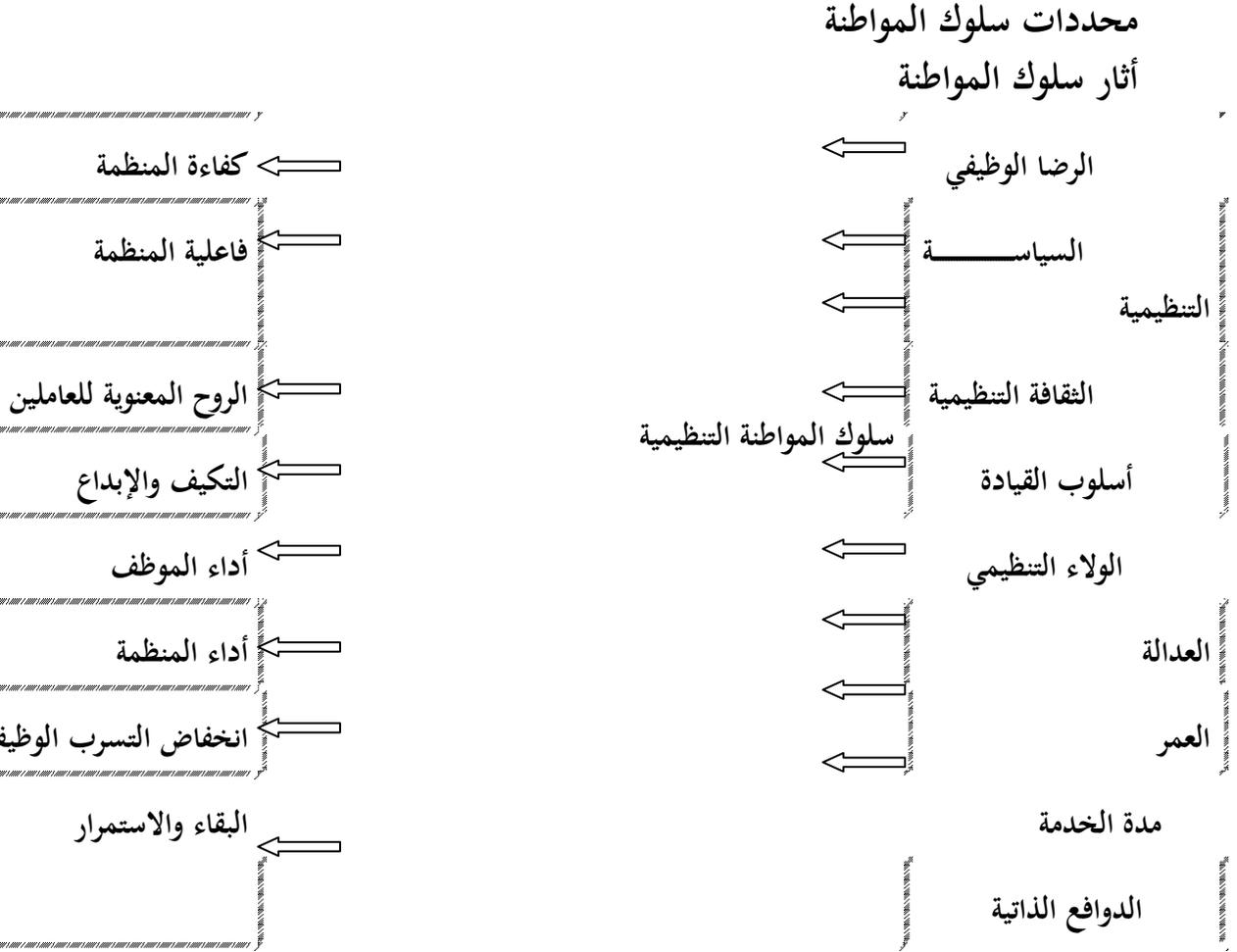
وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن هناك العديد من المحددات المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية تتمثل في : الرضا الوظيفي ، الولاء التنظيمي ، سمات الشخصية ، نمط القيادة ، العدالة ، المسؤولية الشخصية ، العمر^(٧٢).

في حين أشار كل من تورنيسيد وراسولي Turnipseed, D.L. & Rassuli,A.^(٧٣) وكذلك والز ونهوف Walz,S.M. & Niehoff, B.P^(٧٤)، وكارامبايا Karambayya R.,^(٧٥) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يساعد على زيادة مستويات الأداء حيث نجد مستويات مرتفعة من سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العمال الأكثر أداءً مقارنة بالعمال الأقل أداءً .

كما أشار لايبو O. Ladebo إلى أهمية سلوك المواطنة بالنسبة للمنظمة من خلال تأثيره في انخفاض معدلات دوران العمل والغياب مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي ، وازدياد معدلات الأداء وتحسين الإنتاجية وازدياد مستويات الكفاءة والفاعلية التنظيمية ، وتعزيز الثقة المتبادلة ما بين الأفراد وتخفيض الصراعات السلبية في المنظمة^(٧٦).

وأكد أورجان على أن سلوك المواطنة التنظيمية يساعد على رفع مستويات الكفاءة والإنتاجية على مستوى الأفراد وكذلك التنظيمات^(٧٧) ، وقد اثبت جورج وبريف J. George and A. Brief صحة ما أكده أورجان عن التأثير الإيجابي لسلوك المواطنة التنظيمية على مستويات الإنتاجية والكفاءة^(٧٨).

ويلخص الشكل التالي خلاصة ما توصل إليه الباحثون من محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية^(٧٩).



الدراسات السابقة

بمراجعة التراث البحثي تبين وجود العديد من الدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية لدى العديد من الفئات المهنية ، وفي ارتباطه بالعديد من الظواهر التنظيمية ، ويمكن عرض هذه الدراسات في أربعة محاور أساسية على النحو التالي :

أولاً : دراسات تناولت سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين

١ - دراسة سونير بولات **Soner Polat** ٢٠٠٩ ، والتي استهدفت الكشف عن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى مدرسي المدارس الثانوية في تركيا وفقاً لإدراك مديري المدارس ، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة ، واستخدمت الاستبيان لجمع البيانات ، وقد تم اختيار عينة عشوائية قوامها ٢١٩ مديراً من المدارس الثانوية في تركيا . وقد كشفت الدراسة عن وجود مستوى مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية بابعاده المختلفة لدى المدرسين^(٨٠).

٢ - دراسة ابرو اوجوز **Ebru Oguz** ٢٠١٠ ، والتي استهدفت الكشف عن تأثير نمط القيادة التي يتم ممارستها من قبل مديري المدارس على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين ، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة، كما اعتمدت على الاستبيان لجمع البيانات ، وتشكلت عينة الدراسة من ٢٠٤ معلماً من المعلمين العاملين بالمدارس الابتدائية بمدينة سامسون التركية. وكشفت الدراسة عن أن نمط القيادة التحويلية والتبادلية للمديرين تلعب دوراً كبيراً في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين^(٨١).

٣- دراسة هاسانريزا زيناباد **Hassanreza Zeinabad** ٢٠١٠ ، والتي حاولت الوقوف على تأثير الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المدرسين في المدارس الابتدائية في طهران بايران ، واعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان ، وتشكلت عينة الدراسة من ٦٥٢ معلماً (٣٥٢ من الذكور ، ٣٠٠ من الإناث) وكذلك عشرة مديرين

ذکور . وكشفت الدراسة عن أن الرضا الوظيفي يؤثر مباشرة على سلوك المواطنة التنظيمية ، كما يؤثر على الولاء التنظيمي ^(٨٢) .

٤ - دراسة هاسانريزا زيناباد وكيهان صالحی Hassanreza Zeinabad&Keyvan Salehi ٢٠١١ ، والتي استهدفت الكشف عن دور العدالة الإجرائية والثقة والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين ، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة ، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان . وتشكلت عينة الدراسة من ٦٧٠ معلماً و ١٤٥ مديراً من المدارس الابتدائية العامة في طهران بإيران . وقد كشفت الدراسة عن أن العدالة الإجرائية تؤثر على مستوى الثقة وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ^(٨٣) .

٥ - دراسة سعيد يارمحمدی Saeed Yarmohamadi وزملائه ٢٠١١ ، والتي استهدفت فحص وقياس سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي التربية الرياضية في إقليم زانجان بإيران **Zanjan Province** ، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة ، كما اعتمدت على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات . وتم اختيار عينة عشوائية تشكلت من ٢١٥ مفردة . وكشفت نتائج الدراسة عن ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي التربية الرياضية ، كما كشفت الدراسة عن ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإناث مقارنة بالذكور ^(٨٤) .

٦ - دراسة حسن فهيم Hassan Fahim وزملائه ٢٠١٢ ، والتي استهدفت الكشف عن العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية كسلوك تطوعي وتقدير الذات والمستوى التعليمي والعمر لدى معلمي التربية الرياضية ، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة ، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات . وقد كشفت نتائج الدراسة عن أن هناك تأثير دال لتقدير الذات في سلوك المواطنة التنظيمية ، كما أن هناك علاقة دالة بين المستوى التعليمي وتقدير الذات ، في حين لا يوجد علاقة بين المستوى التعليمي وسلوك المواطنة التنظيمية ^(٨٥) .

٧ - دراسة باراستو اسغاري Parastoo Asghari وزملائه ٢٠١٢ ، والتي استهدفت الكشف عن العلاقة بين مهارات إدارة الذات وسلوك المواطنة التنظيمية ، وتعد الدراسة بمثابة دراسة وصفية اعتمدت على الأسلوب المسحي ، كما اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات . وتشكلت عينة الدراسة من ٣٠ مفردة من مديري ومدرسي المدارس العليا للبنات في أرميا . وكشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية بين سلوك المواطنة التنظيمية واتجاهات المديرين ، بينما لا توجد علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والمهارات الإدارية والترفيه والاهتمامات المهنية وبعد النظر^(٨٦).

٨ - دراسة يونس يلديريم Yunus Yildirim وزملائه ٢٠١٢ ، والتي استهدفت الكشف عن سلوك المواطنة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى معلمي التربية الرياضية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الديموجرافية ، واعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة، كما اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة ٣١١ مفردة من معلمي التربية الرياضية في منطقة هاتاي Hatay بتركيا ، وقد كشفت الدراسة عن أن الولاء التنظيمي المرتفع لدى معلمي التربية الرياضية يساعد على تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية ، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق في سلوك المواطنة التنظيمية بين المعلمين تعزى إلى النوع والوضع الوظيفي ، حيث يرتفع سلوك المواطنة التنظيمية لدى الذكور مقارنة بالإناث، كما يرتفع لدى أصحاب الوضع الوظيفي المرتفع مقارنة بأصحاب الوضع الوظيفي المنخفض^(٨٧).

ثانياً : دراسات تناولت سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات

١ - دراسة روهولا ماهديون Rouholla Mahdiun وزملائه ٢٠١٠ ، والتي استهدفت الكشف عن العلاقة بين الشخصية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة طهران بإيران، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي ، كما اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات . وقد تم اختيار عينة عشوائية قوامها ٢١٣ مفردة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، وقد كشفت الدراسة

عن ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة ، كما توصلت الدراسة إلى ان سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط ايجابياً ببعض أبعاد الشخصية مثل التوافق والوعي والصراحة ، كما أن سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط سلبياً بالعصائية^(٨٨).

٢ - دراسة مسلم صالحى وعباس غولتاش Moslem Salehi & Abbas Gholtash ٢٠١١ ، والتي استهدفت الوقوف على العلاقة بين كل من الرضا الوظيفي والاحتراق الوظيفي والولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية ، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة ، كما اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات . وتم اختيار عينة طبقية عشوائية من جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة **Islamic Azad** بطهران ، وتشكلت من ٣٤١ مفردة . وكشفت الدراسة عن التأثير الإيجابي للرضا الوظيفي والولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية ، بينما هناك تأثير سلبي للاحتراق الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية ، في حين توصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي والاحتراق الوظيفي^(٨٩).

٣ - دراسة محمد ناصر وزملائه ٢٠١٢ ، والتي استهدفت الكشف عن مدى استخدام أبعاد المناخ التنظيمي الايجابي لدى عينة البحث ، والوقوف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمي والسائد ، بالإضافة إلى الكشف عن علاقة الارتباط والأثر بين إبعاد المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي ، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة ، كما اعتمدت على الاستبيان لجمع البيانات . وتشكلت عينة الدراسة من ٧٥ مفردة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة / الرصافة التابع لهيئة التعليم التقني في بغداد. وكشفت نتائج الدراسة عن أن مستوى المناخ التنظيمي السائد في المنظمة ايجابياً ، كما توصلت الدراسة إلى ان مستوى سلوك المواطنة التنظيمي السائد في المنظمة ايجابياً ، كما أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من إبعاد المناخ التنظيمي (نمط القيادة، الحوافز، الاتصالات، اتخاذ القرارات) ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية^(٩٠).

٤ - دراسة هناء خالد الرقاد وعزيزة أبو دية ٢٠١٢ ، والتي هدفت إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية للذكاء العاطفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لديهم . وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي . ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات التي تتطلبها الدراسة . وأجريت الدراسة على عينة تكونت من ٢٨٨ قائداً و ٧٧٣ عضو هيئة تدريس في كل من الجامعة الأردنية ، وجامعة اليرموك ، وجامعة مؤتة . وكشفت نتائج الدراسة عن توافر درجة عالية للذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، وكذلك ابرزت الدراسة توافر درجة عالية لدى أعضاء هيئة التدريس من سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية . كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة للذكاء العاطفي وبين سلوك المواطنة التنظيمية لديهم^(٩١) .

٥ - دراسة شابنام بيداريان وباريفاش جافاري Shabnam Bidarian & Parivash Jafari ٢٠١٢ ، والتي حاولت تفسير العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة **Islamic Azad** بطهران ، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة ، كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، وشملت عينة الدراسة ٢٥٠ مفردة . وقد كشفت نتائج الدراسة عن التأثير الإيجابي لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - عدالة العلاقات) في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية^(٩٢) .

ثالثاً : دراسات تناولت سلوك المواطنة التنظيمية لدى الممرضات والعاملين بالمستشفيات .

١ - دراسة أحمد اليوسفي وزملائه ٢٠٠٦ ، والتي هدفت إلى تفسير العلاقة بين كل من القيادة التحويلية ، العدالة الإجرائية ، الرضا الوظيفي ، وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة ، كما اعتمدت على

الاستبيان لجمع البيانات ، وتشكلت عينة الدراسة من ٣٤٢ موظفاً بالمستشفيات الجامعية في سوريا ، وكشفت الدراسة عن وجود مستوى متوسط لممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية ، كما أبرزت الدراسة وجود علاقة بين التأثير المثالي ، الاستشارة العقلية ، التحفيز الإيحائي ، الرضا عن زملاء العمل ، الرضا عن الوظيفة ، الرضا عن الإشراف ، العدالة الإجرائية، وسلوكيات المواطنة التنظيمية^(٩٣) .

٢- دراسة حميد ريزا وميسام سالمي Hamid Reza & Meysam Salimi ٢٠١٢ ، والتي استهدفت الكشف عن تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على توجهات العملاء في بيت التمريض بظهران ، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة، كما اعتمدت على الاستبيان لجمع البيانات .وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها ٧٨ ممرضة من الممرضات اللاتي يتصلن بالعملاء في بيت التمريض ، وكشفت نتائج الدراسة عن أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية واتجاهات العملاء تجاه التنظيم^(٩٤) .

رابعاً : دراسات تناولت سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الشركات والوزارات والمصانع

١ - دراسة عبدالمحسن نعساني وأحمد اليوسفي ٢٠٠٢ ، والتي ركزت على بناء واختبار نموذج يفسر العلاقة بين نمطي القيادة (التحويلية والتبادلية) وسلوكيات المواطنة التنظيمية . وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، كما اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات . وأجريت الدراسة على عينة من العاملين في خمس من شركات القطاع العام في حلب بلغت ٣٥٠ مفردة . وكشفت الدراسة عن وجود تأثير غير مباشر للقيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال العدالة الإجرائية والثقة كمتغيرات وسيطة ، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة بين الثقة وسلوكيات

المواطنة التنظيمية ، كما أبرزت الدراسة وجود علاقة بين العدالة التوزيعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ^(٩٥) .

٢ - دراسة توجبا كوركماز وابرو ارباسي Tugba Korkmaz & Ebru Arpacı ، والتي استهدفت الكشف عن العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والذكاء العاطفي للمشرفين ، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة ، واعتمدت على الاستبيان لجمع لبيانات . وتشكلت عينة الدراسة من ١١٤ مفردة من مصانع اسطنبول (٥٧ عاملاً و٥٧ مشرفاً) ، وكشفت الدراسة عن وجود مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة ، كما أبرزت الدراسة ارتباط وعي الضمير والإيثار والسلوك الحضاري لدى العاملين بالذكاء العاطفي لمشرفيهم ^(٩٦) .

٣ - دراسة وانج جوانج لينج Wang Guangling ٢٠١١ ، والتي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ، وذلك بالاعتماد على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة، وباستخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات ، واجريت الدراسة على ٢٢٠ عاملاً في المشروعات الخاصة بالصين . وكشفت الدراسة أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية يرتبط ايجابياً بتدعيم سلوك المواطنة التنظيمية ، كما أبرزت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية دالة بين الهوية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ، كما أن الهوية التنظيمية تلعب دوراً كبيراً في تدعيم العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ^(٩٧) .

٤ - دراسة بندر كريم أبو تايه ٢٠١٢ ، والتي هدفت إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن ، وقد اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي الميداني ، كما تم استخدام الاستبيان لجمع بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها . وقد بلغت عينة الدراسة ٤٠٠ مفردة من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية. وأظهرت النتائج أن إحساس العاملين

بالعدالة التنظيمية بجميع أبعادها جاء فوق المتوسط، بينما أظهرت النتائج ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة . وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها . كما بينت النتائج أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية) (٩٨).

٥ - دراسة أجاي جاين وكاري كوبر Ajay K. Jain and Cary L. Cooper ، والتي هدفت إلى الوقوف على التأثير المباشر للضغوط التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في الهند ، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة ، كما اعتمدت على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وتشكلت عينة الدراسة من ٤٠٢ مفردة من العاملين في خدمة العملاء في شركات الاتصال في شمال الهند ، وكشفت الدراسة عن أن للضغوط التنظيمية تأثير سلبي دال على سلوكيات المواطنة التنظيمية ، كما كشفت الدراسة عن وجود ارتباط دال بين سلوك المواطنة التنظيمية من جهة ومتغيرات العمر والنوع والحالة الزوجية والتعليم والمنصب من جهة أخرى (٩٩) .

٦ - دراسة شينج لينج تاي Cheng Ling Tai وزملائه ٢٠١٢ ، والتي استهدفت فحص التأثير الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية على العلاقة بين نمط القيادة (التحويلية والتبادلية والأخلاقية) والأداء ، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة ، كما اعتمدت على الاستبيان لجمع البيانات ، وقد تم اختيار عينة قوامها ٤٠٠ مفردة من العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بتايوان . وقد كشفت الدراسة عن أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر على العلاقة بين القيادة التحويلية والتوزيعية من جهة والأداء من جهة أخرى (١٠٠) .

٧ - دراسة كريستينا كاتالينا Catalina Cristiana ٢٠١٢ ، والتي استهدفت الكشف عن تأثير العواطف الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية ، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة ، كما اعتمدت على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات . وتشكلت عينة الدراسة من ٨٥ مفردة من العاملين في مجال الاتصالات والتسويق في رومانيا ، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة بين المشاعر الوظيفية الايجابية وسلوك المواطنة التنظيمية لاسيما العواطف الايجابية تجاه زملاء العمل (١٠١) .

ولعل تعدد الدراسات السابقة يكشف عن أهمية موضوع الدراسة وما حظي به من اهتمام خاص من الباحثين في العديد من العلوم ، ومن خلال العرض السابق يمكن استخلاص الآتي :-

- عرض الباحث ٢٢ دراسة منهم ٥ دراسات أجريت في مجتمعات عربية وهي : الأردن والعراق وسوريا ، و ١٧ دراسة أجريت في مجتمعات غير عربية وهي : تركيا وإيران وأرميا والهند والصين وتايوان ورومانيا . الأمر الذي يكشف عن نقص في الدراسات العربية فضلاً عن الغياب الواضح للدراسات التي أجريت في المجتمع المصري والليبي ، مما يبرز أهمية الدراسة الراهنة .
- كشفت الدراسات السابقة عن الغياب الواضح للدراسات المقارنة ، مما يبرز أهمية الدراسة الراهنة والتي تقارن بين المدرسين المصريين والليبيين ، وكذلك تقارن الدراسة بين سلوك المواطنة التنظيمية في التعليم العام والتعليم الفني .
- غياب الدراسات التي أجريت على المدارس الفنية ، حيث لم يحظ التعليم الفني بالاهتمام قياساً بالتعليم العام ، الأمر الذي يكشف عن أهمية الدراسة

- الراهنه والتي أهتمت بالمدرسة الفنية وما تعكسه من ثقافة وقيم تشكل سلوك المواطنة لدى المدرسين المنوط بهم تكريسه لدى الطلاب .
- اجريت الدراسات السابقة على فئات مهنية مختلفة مثل : المعلمين ، وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات ، والممرضات والعاملين بالمستشفيات ، والعاملين بالشركات والوزارات والمصانع . وفي الواقع فإن العدد الاكبر من الدراسات السابقة (ثمان دراسات) قد أجريت على المعلمين ، الأمر الذي يكشف عن أهمية هذه الفئة وضرورة دراسة سلوك المواطنة التنظيمية لديها .
 - استفاد الباحث من كافة الدراسات السابقة في العديد من الجوانب النظرية ، حيث كشفت الدراسات السابقة عن مجموعة من الظواهر التنظيمية التي تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية أو تتأثر به مما ساعد في إثراء معرفة الباحث بموضوع الدراسة.
 - اعتمدت الدراسات السابقة على مجموعة متنوعة من المقاييس ، وقد استفاد الباحث من مختلف الدراسات السابقة عند إعداد مقياس سلوك المواطنة التنظيمية ، حيث استفاد الباحث من هذه الدراسات في التعرف على العناصر المختلفة التي تقيس سلوك المواطنة التنظيمية والتي يتضمنها المقياس الراهن . كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في كيفية تصحيح الاستجابات وحساب درجة سلوك المواطنة التنظيمية .
 - اعتمدت الدراسات السابقة على مجموعة متنوعة من الاساليب الإحصائية في تحليل البيانات ، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات عند اختياره الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة الراهنة .
 - وأخيراً قام الباحث بتفسير نتائج دراسته في ضوء نتائج الدراسات السابقة .

الإطار المنهجي

١- مجالات الدراسة

- المجال الجغرافي : يتحدد المجال الجغرافي لهذه الدراسة داخل إطار مدينتي اجدابيا بدولة ليبيا ، ومدينة با بمحافظة بني سويف بمصر ، حيث تتواجد مدرسة فاطمة الزهراء الثانوية للبنات داخل مدينة اجدابيا وهي من أقدم المدارس في المدينة وأكبرها، وتقع مدينة اجدابيا في الشرق من خط الطول ٢٠ المار بمدينة بنغازي ، وبهذا يكون موقعها إلى الجنوب الشرقي من مدينة بنغازي بحوالي ١٦٠ كم ، وأقرب نقطة لها على ساحل البحر الأبيض المتوسط هو مرسى الزويتينة الذي يبعد عنها بحوالي ١٠ كم^(١٠٢)، كما يتحدد المجال الجغرافي للدراسة أيضا داخل إطار مدينة با التابعة لمحافظة بني سويف ، حيث تتواجد مدرسة با الثانوية الزراعية والتي تعد من أكبر المدارس الفنية وأقدمها على مستوى المحافظة . ومدينة با تقع جنوب مدينة بني سويف بحوالي ٢٠ كم .

- المجال البشري : يشمل المجال البشري جميع المعلمين داخل مدرستي فاطمة الزهراء بمدينة اجدابيا ، ومدرسة با الثانوية الزراعية بمدينة با .

- المجال الزمني : استغرقت عملية جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة ٢٨ يوماً ، حيث بدأت عملية جمع البيانات يوم ٣/١/٢٠١٣ وانتهت يوم ٣٠ / ١ / ٢٠١٣ م .

٢ - نوع الدراسة والمنهج المستخدمة

تعد هذه الدراسة بمثابة دراسة وصفية تحليلية اعتمد فيها الباحث على استخدام طريقة المسح الاجتماعي عن طريق الحصر الشامل .

ويعد المسح الاجتماعي أحد المناهج الرئيسية التي تستخدم في البحوث الوصفية^(١٠٣) ، وبهدف المسح الاجتماعي عادة إلى وصف خصائص الجماعات المختلفة والتعرف على مشاعرهم واتجاهاتهم حول المسائل المختلفة^(١٠٤) .

ويقوم المسح على أساس اختيار مجموعة من الأفراد وتوجيه مجموعة من الأسئلة إليهم، ويتم جمع البيانات من هؤلاء الأفراد عبر عدة وسائل من أهمها المقابلة والاستبيان ، وينقسم المسح إلى نوعين ، مسح شامل ومسح بالعينة^(١٠٥) .

وقد اعتمد الباحث على أسلوب المسح الاجتماعي عن طريق الحصر الشامل وذلك نظراً لقلة عدد المعلمين داخل المدرستين ، وبالبلغ عددهم ٢٢٣ عاملاً (من واقع سجلات شئون العاملين بالمدرستين) ، حيث بلغ عدد المعلمين بمدرسة بيا الثانوية الزراعية ١١٩ معلماً ، في حين بلغ عدد المعلمين بمدرسة فاطمة الزهراء الثانوية بنات ١٠٤ معلماً ، الأمر الذي يمكن الباحث من دراستهم من خلال الحصر الشامل، وتجنب الأخطاء المرتبطة بالعينة (خطأ الصدفة وخطأ التحيز) .

ويرى الباحث أن استخدام أسلوب المسح الاجتماعي عن طريق الحصر الشامل يعد هو المنهج المناسب لتحقيق أهداف البحث ، كما أن استخدام الباحث لهذا المنهج سوف يساعده علي رسم صورة متكاملة عن واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين .

كما اعتمد الباحث علي المنهج المقارن حيث أنه المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة من حيث المقارنة بين المعلمين المصريين والليبيين فيما يتعلق بمدى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية ، وكذلك المقارنة بين سلوك المواطنة التنظيمية في التعليم العام والتعليم الفني . ويرى الباحث أن استخدام المنهج المقارن وإجراء المقارنات المختلفة سوف تكسب الدراسة قدراً من العمق والدقة المنهجية .

٣ - أدوات جمع البيانات

اعتمد الباحث على عدة أدوات لجمع البيانات وهي : صحيفة الاستبيان , وتحليل الوثائق والسجلات .

أ - صحيفة الاستبيان Questionnaire Schedule

تعد صحيفة الاستبيان هي الأداة الرئيسية التي اعتمد عليها الباحث لجمع البيانات التي تتطلبها الدراسة ، وصحيفة الاستبيان هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة يتم توجيهها للمبحوثين من المعلمين وأسئلتها علي درجة عالية من التقنين ، ولا يتطلب الاستبيان وجود الباحث حيث يملأ المبحوث الاستبيان بنفسه (١٠٦) .

والاستبيان وسيلة لجمع البيانات قوامها الاعتماد على مجموعة من الأسئلة ترسل إما بطريق البريد لمجموعة من الأفراد أو تنشر على صفحات الجرائد والمجلات ، أو على شاشة التلفزيون أو عن طريق الإذاعة ، ليجيب عليها الأفراد ويقوموا بإرسالها إلى المشرفين على البحث ، أو تسلم باليد للمبحوثين ليقوموا بالإجابة عليها ثم يقوم الباحث أو أحد مندوبيه بجمعها منهم بعد أن يدونوا إجاباتهم عليها (١٠٧) . ويهدف الاستبيان إلى التعرف على المعتقدات الشخصية والمشاعر والتوقعات والقيم والاهتمامات والاتجاهات (١٠٨) .

وقد قام الباحث بتوزيع الاستبيان من خلال وكيل شئون العاملين بمدرسة با الثانوية الزراعية ، ومدير شئون الموظفين بمدرسة فاطمة الزهراء الثانوية ، وقد بلغ عدد الاستبيانات التي تم توزيعها ١١٩ استبياناً بمدرسة با الثانوية الزراعية ، و ١٠٤ استبياناً بمدرسة فاطمة الزهراء الثانوية بنات ، باجمالي ٢٢٣ استبياناً (اجمالي عدد المعلمين بالمدرستين) ، وقد بلغ العائد من الاستبيان ١١٦ استبياناً من مدرسة با الثانوية الزراعية بنسبة ٩٧.٥ % ، و ٩٨ استبياناً من مدرسة فاطمة الزهراء الثانوية بنات بنسبة ٩٤.٢ % ليلغ إجمالي العائد ٢١٤ استبياناً ، بنسبة ٩٦ % . وقد انقسمت صحيفة الاستبيان إلي ثلاثة أقسام رئيسية علي النحو التالي :-

١ - بيانات أولية (وتشمل ستة أسئلة) .

٢ - مقياس سلوك المواطنة التنظيمية (ويشمل ثمان وعشرون عبارة) .

٣ - بيانات عن ملامح بيئة العمل (وتشمل عشرة أسئلة) .

وقد اعتمدت هذه الدراسة على القياس **Measurment** . وبعد القياس مرحلة مهمة من مراحل البحث العلمي الاجتماعي . وكلما زادت الدقة في قياس متغيرات البحث ، زادت الثقة في نتائج البحث^(١٠٩) . وتشمل صحيفة الاستبيان مقياساً لسلوك المواطنة التنظيمية والذي قام الباحث بتطويره من خلال إطلاعه على مجموعة من المقاييس ، ويتضمن هذا المقياس ثمان وعشرون عبارة ، ويطلب من المبحوثين أن يحددوا مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات على مقياس متدرج ، يتدرج من ٥ وتعني الموافقة التامة ، حتى ١ وتعني عدم الموافقة التامة ، وبينهما درجات متفاوتة من الموافقة أو عدم الموافقة .

وقد مر بناء مقياس سلوك المواطنة التنظيمية بعدة مراحل على النحو التالي :-

١ - مراجعة الأدبيات النظرية فيما يتعلق بموضوع سلوك المواطنة التنظيمية .

٢ - الإطلاع على الدراسات السابقة التي تعرضت لموضوع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر ، والتي ورد بها مقياس لسلوك المواطنة التنظيمية .

٣- الإطلاع على بعض مقاييس سلوك المواطنة التنظيمية . ولعل من أشهر مقاييس سلوك المواطنة التنظيمية التي استفاد منها الباحث مقياس أورجان^(١١٠) ، وكذلك مقياس بودساكوف وزملائه^(١١١) ، ومقياس كويس **Koys D.J**^(١١٢) ، ومقياس فوكس **Fox S.** وزملائه^(١١٣) ، بالإضافة إلى مقياس ديباولا وموران **DiPaola, M. F. & Moran M.** والذي صمم خصيصاً لقياس سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين^(١١٤) .

٤ - وقد استفاد الباحث من خلال الإطلاع على هذه المقاييس في إعداد المقياس الراهن وتحديد أبعاده ، واختيار العبارات الملائمة لقياس سلوك المواطنة التنظيمية ، وقد

استطاع الباحث تحديد ثمان وعشرون عبارة لقياس سلوك المواطنة التنظيمية موزعة على خمسة أبعاد على النحو التالي :-

- الإيثار (٤ عبارات)
- الكياسة (٤ عبارات)
- الروح الرياضية (٨ عبارات)
- وعي الضمير (الضمير الحي) (٦ عبارات)
- السلوك الحضاري (٦ عبارات)

٥ - حرص الباحث علي اتخاذ مجموعة من الإجراءات المنهجية الكفيلة بضمان درجة مناسبة من صدق وثبات البيانات التي تتضمنها صحيفة الاستبيان ، ويقصد بالثبات **Reliability** مدي الاتساق في النتائج **Consistency of Results** التي يتم الحصول عليها بإعادة تطبيق نفس المقياس علي نفس الأفراد في ظل ظروف متشابهة ، أما الصدق **Validity** فيعني أن تكون الإجابات علي الأسئلة الواردة في الصحيفة صادقة ، وأن تكون البيانات التي يتم جمعها تعكس حقيقة معتقدات واتجاهات وسلوكيات المبحوثين^(١٥) . وقد اعتمد الباحث في قياس صدق البيانات على استخدام أسلوب الصدق الظاهري ، حيث قام الباحث بعرض الاستبيان على مجموعة من المتخصصين للتأكد من صدقه ، وقد افادوا بأنه يقيس فعلاً ما أعد لقياسه ، بعد اجراء مجموعة من التعديلات التي قام الباحث بادخالها لتحقيق أهداف البحث.

٦ - كما قام الباحث باختبار الاستبيان علي عينة صغيرة من المعلمين وقد ساعد هذا الاختبار الأولي **Pre-Test** للاستبيان في إعادة ترتيب بعض البنود وحذف وإضافة بنود أخرى كما تم التأكد من مدي الاتساق الداخلي في بنود الاستبيان .

٧ - كما تم حساب صدق الاتساق الداخلي لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية ، من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل محور من المحاور والدرجة الكلية للمقياس ،

وقد جاءت معاملات الارتباط كلها دالة عند مستوى ٠.٠١ الأمر الذي يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الاتساق الداخلي بين بنود المقياس .

٨ - ولحساب معدل الثبات استخدم الباحث طريقة إعادة الاختبار ، ويقصد بها تطبيق الصحيفة مرتين في فترتين متباعدتين بحيث لا يتوقع أن تتأثر الإجابات في المرة الثانية بسبب الذاكرة وإلا لا تصلح هذه الطريقة ، وتعتبر درجة الثبات مرضية إذا كانت بين ٠.٨٠ - ٠.٩٠^(١٦) . وقد قام الباحث بتطبيق الصحيفة علي عينة من المعلمين بلغت عشرون (بواقع عشرة معلمين من كل مدرسة) ثم قام بإعادة تطبيق الصحيفة علي نفس العينة بعد عشرة أيام من الاختبار الأول ، وقد بلغ معدل الثبات لأسئلة الصحيفة حوالي ٠.٨٨ مما يؤكد وجود درجة عالية من ثبات البيانات التي تتضمنها الصحيفة.

٩ - وقد قام الباحث بحساب معامل الثبات الفا كرونباخ **Cornbach Alpha** لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية ، وبلغ معامل الثبات (٠.٨٩) وهي نسبة أعلى بكثير من الحد الأدنى المقبول . الأمر الذي يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات .

١٠ - كما راعى الباحث أن تكون بنود الاستمارة واضحة لا لبس فيها وغير قابلة للتأويل أو إساءة الفهم ، ولا تعطي أكثر من معني واحد حتى يفهم المبحوث المعني الذي يقصده الباحث دون غيره.

١١ - وقد استفاد الباحث من مقياس ليكرت في تقدير أو تصحيح الاستجابة للمقياس المستخدم في الدراسة الراهنة ، ومقياس ليكرت عبارة عن مقياس متدرج يستخدم في قياس الاتجاهات ، وقد تم تطويره بواسطة رنسيس ليكرت **R . Likert** عام ١٩٣٢ ، ويبدأ بناء مقياس ليكرت بوضع مجموعة من العبارات الواضحة تقيس اتجاهات المبحوثين نحو الموضوع المراد قياسه ، ويطلب من المبحوثين تحديد مدى موافقتهم على كل عبارة على مقياس متدرج ، يتضمن خمس فئات للاستجابة (أوافق بشدة، أوافق ، غير متأكد ، أعارض ، أعارض بشدة) . ويتم تصحيح الاستجابات في حالة إذا كانت

العبارات موجبة على التدرج التالي : أوافق بشدة (٥) أوافق (٤) غير متأكد (٣) أعارض (٢) أعارض بشدة (١) . أما إذا كانت العبارات سالبة ، فيتم تقدير أو تصحيح الاستجابة على النحو التالي : أوافق بشدة (١) أوافق (٢) غير متأكد (٣) أعارض (٤) أعارض بشدة (٥)^(١١٧) ، وقد اعتمد الباحث على هذه الطريقة في تقدير الاستجابة لكل عبارة من عبارات المقياس .

١٢ - تم حساب درجة سلوك المواطنة التنظيمية لكل عبارة من خلال الاعتماد على المعادلة التالية والتي اعتمدت عليها معظم الدراسات السابقة :

$$\text{الحد الأقصى} - \text{الحد الأدنى} = ٥ - ١ = ٤$$

$$\text{عدد الاستجابات المطلوبة} = \frac{١.٣٣}{٣}$$

٣

عدد الاستجابات المطلوبة

١٣ - وبتطبيق المعادلة السابقة تم حساب درجة سلوك المواطنة التنظيمية لكل عبارة على النحو التالي:

$$\text{درجة منخفضة (} ١ > ٢.٣٣ \text{)} \quad \text{درجة متوسطة (} ٢.٣٣ > ٣.٦٦ \text{)}$$

$$\text{درجة مرتفعة (} ٣.٦٦ \geq ٥ \text{)}$$

١٤ - وقد تم الاعتماد على هذه المعادلة في حساب درجة سلوك المواطنة التنظيمية لكل مبحوث على كل محور من محاور المقياس من خلال جمع درجات المبحوث على كل عبارة من عبارات المحور ، ثم قسمة الناتج على عدد عبارات المحور ، حتى يمكن استخراج الدرجة المتوسطة لكل مبحوث ، وبذلك يمكن تحديد درجة سلوك المواطنة التنظيمية لكل مبحوث على كل محور (منخفضة - متوسطة - مرتفعة) في ضوء المعادلة السابقة .

١٥ - وكذلك تم الاعتماد على هذه المعادلة في حساب درجة سلوك المواطنة التنظيمية الكلية لكل مبحوث (من خلال جمع درجات المبحوث على كل عبارة من عبارات

المقياس) ، ثم قسمة الناتج على عدد عبارات المقياس ، حتى يمكن استخراج الدرجة المتوسطة لكل مبحوث ، وبذلك يمكن تحديد درجة سلوك المواطنة التنظيمية الكلية لكل مبحوث (منخفضة - متوسطة - مرتفعة) في ضوء المعادلة السابقة .

ب - تحليل السجلات والوثائق :

استعان الباحث في هذه الدراسة بأسلوب تحليل السجلات والوثائق لجمع بعض البيانات اللازمة للدراسة ، وخاصة تلك البيانات المتعلقة بأعداد المعلمين وتخصصاتهم .

٤ - معالجة البيانات

بعد الانتهاء من جمع البيانات عن طريق استمارة الاستبيان قام الباحث بمراجعة البيانات وذلك لضمان اكتمال البيانات ، وقد تأكد الباحث أن جميع البيانات مستوفاه ، ثم بعد ذلك تم إدخال البيانات على برنامج SPSS ، وهو برنامج إحصائي لتحليل بيانات العلوم الاجتماعية تحليلاً إحصائياً^(١١٨) . ويعد هذا البرنامج بمثابة حزمة برامج متكاملة صممت أساساً للتعامل مع تحليل بيانات العلوم الاجتماعية ، ويقوم هذا النظام بتوفير حزمة برامج متكاملة لكي تمكن الباحث من أداء عمليات مختلفة في تحليل البيانات بطريقة سهلة وميسرة ، كما يتيح البرنامج كثيراً من المرونة في تشكيل البيانات ، ويمد الباحث بعدد لا بأس به من الطرق الإحصائية الأكثر شيوعاً في مجال العلوم الاجتماعية^(١١٩) .

وبعد الانتهاء من إدخال البيانات على البرنامج ، قام الباحث بإجراء المعالجات الإحصائية الآتية :

- التكرارات والنسب المئوية .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .
- معامل ارتباط بيرسون بين كل محور من محاور المقياس والدرجة الكلية للمقياس

- معامل الفا كرونباخ **Cornbach Alpha** لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية.
- اختبارات **T . Test** .
- اختبار دلالة الفروق **Chi Square** .

٥ - تحليل البيانات وتفسيرها

بمجرد الانتهاء من عملية معالجة البيانات ، بدأت عملية تحليل البيانات وتفسيرها . حيث اعتمدت الدراسة أساساً على التحليل الكمي من خلال التكرارات والنسب والمعاملات الإحصائية المختلفة . وبعد الانتهاء من عملية التحليل الكمي قام الباحث باستخلاص نتائج البحث وتفسيرها في ضوء كل من أهداف البحث وتساؤلاته ، والإطار النظري ، ونتائج الدراسات السابقة .

نتائج الدراسة

١ - خصائص المبحوثين

يتبين من الجدول رقم (١) خصائص المبحوثين وذلك على النحو التالي :-

أ - المعلمون المصريون

- السن : تبين أن نسبة (١٥.٥ %) يقعون في الفئة العمرية من ٢٠ حتى أقل من ٣٠ عاماً ، بينما نسبة (٢٥.٩ %) يقعون في الفئة العمرية من ٣٠ حتى أقل من ٤٠ عاماً ، في حين أن نسبة (٥١.٧ %) يقعون في الفئة العمرية من ٤٠ حتى أقل من ٥٠ عاماً ، وأخيراً فإن نسبة (٦.٩ %) يقعون في الفئة العمرية من ٥٠ عاماً فأكثر . ومن الملاحظ أن أقل نسبة تقع في الفئة العمرية من ٥٠ عاماً فأكثر ، وذلك نظراً لأن الغالبية العظمى من المعلمين في هذا العمر يتجهون للعمل الإداري والإشرافي .

- النوع : اتضح أن نسبة (٦٧.٢ %) ذكور ، بينما نسبة (٣٢.٨ %) إناث .
- المستوى التعليمي : اتضح أن كل حالات الدراسة (١٠٠ %) يحملون مؤهل جامعي ، وذلك نظراً لكون المدرسة ثانوية ، ولا يسمح لمن لا يحمل مؤهل جامعي بالتدريس فيها .
- سنوات الخبرة : بسؤال المبحوثين عن مدة الخدمة داخل المدرسة تبين أن نسبة (١٧.٢ %) يعملون في المدرسة لمدة تقل عن ٥ سنوات ، بينما نسبة (٢١.٦ %) يعملون في المدرسة لمدة تتراوح بين ٥ - ١٠ سنوات ، وأخيراً فإن نسبة (٦١.٢ %) يعملون في المدرسة لمدة تتراوح من ١٠ - ١٥ سنة
- الدخل الشهري : تبين أن نسبة (١٨.١ %) يحصلون على دخل شهري من ٥٠٠ - ١٠٠٠ جنيه شهرياً ، بينما نسبة (١٥.٥ %) يحصلون على دخل شهري من ١٠٠٠ - ١٥٠٠ جنيه شهرياً ، في حين أن نسبة (٢١.٦ %) يحصلون على دخل شهري من ١٥٠٠ - ٢٠٠٠ جنيه شهرياً ، وأخيراً فإن نسبة (٤٤.٨ %) يحصلون على دخل شهري من ٢٠٠٠ - ٢٥٠٠ جنيه شهرياً .

ب - المعلمون الليبيون

- السن : تبين أن نسبة (٣١.٦ %) يقعون في الفئة العمرية من ٢٠ حتى أقل من ٣٠ عاماً ، بينما نسبة (٢١.٤ %) يقعون في الفئة العمرية من ٣٠ حتى أقل من ٤٠ عاماً ، في حين أن نسبة (٢٤.٥ %) يقعون في الفئة العمرية من ٤٠ حتى أقل من ٥٠ عاماً ، وأخيراً فإن نسبة (٢٢.٤ %) يقعون في الفئة العمرية من ٥٠ عاماً فأكثر . ومن الملاحظ أن هناك نسبة كبيرة من المعلمين الليبيين تقع في الفئة العمرية من ٥٠ عاماً فأكثر ، وذلك نظراً لأن هناك نسبة

غير قليلة من المعلمين الليبيين يفضلون الاستمرار في مهنة التدريس حتى سن التقاعد .

- النوع : اتضح أن نسبة (٤٦.٩ %) ذكور ، بينما نسبة (٥٣.١ %) إناث
- المستوى التعليمي : اتضح أن نسبة (٣٣.٧ %) يحملون مؤهل ثانوي ، في حين أن نسبة (٦٧.٣ %) يحملون مؤهل جامعي ، حيث أن هناك العديد من المعلمين حاصلين على مؤهل متوسط (معهد المعلمات) ويسمح لهم بالتدريس في المرحلة الثانوية .
- سنوات الخبرة : بسؤال المبحوثين عن مدة الخدمة داخل المدرسة تبين أن نسبة (٣٩.٨ %) يعملون في المدرسة لمدة تقل عن ٥ سنوات ، بينما نسبة (٢٨.٦ %) يعملون في المدرسة لمدة تتراوح بين ٥ - ١٠ سنوات ، وأخيراً فإن نسبة (٣١.٦ %) يعملون في المدرسة لمدة تتراوح من ١٠ - ١٥ سنة .
- الدخل الشهري : تبين أن نسبة (٤٠.٨ %) يحصلون على دخل شهري من ٥٠٠ - ١٠٠٠ دينار شهرياً ، بينما نسبة (٢٣.٥ %) يحصلون على دخل شهري من ١٠٠٠ - ١٥٠٠ دينار شهرياً ، في حين أن نسبة (٣٥.٧ %) يحصلون على دخل شهري من ١٥٠٠ - ٢٠٠٠ دينار شهرياً .

جدول رقم (١)

خصائص المبحوثين

م	المتغير	الفئات	المعلمين المصريين		المعلمين الليبيين	
			ك	%	ك	%

٣١.٦	٣١	١٥.٥	١٨	٣٠-٢٠	السن	١
٢١.٤	٢١	٢٥.٩	٣٠	٤٠-٣٠		
٢٤.٥	٢٤	٥١.٧	٦٠	٥٠-٤٠		
٢٢.٤	٢٢	٦.٩	٨	٥٠ فأكثر		
١٠٠	٩٨	١٠٠	١١٦	المجموع		
٤٦.٩	٤٦	٦٧.٢	٧٨	ذكر	النوع	٢
٥٣.١	٥٢	٣٢.٨	٣٨	أنثى		
١٠٠	٩٨	١٠٠	١١٦	المجموع		
٣٢.٧	٣٢	-	-	ثانوي	المستوى التعليمي	٣
٦٧.٣	٦٦	١٠٠	١١٦	جامعي		
-	-	-	-	فوق الجامعي		
١٠٠	٩٨	١٠٠	١١٦	المجموع		
٣٩.٨	٣٩	١٧.٢	٢٠	أقل من ٥	سنوات الخبرة	٤
٢٨.٦	٢٨	٢١.٦	٢٥	١٠ - ٥		
٣١.٦	٣٣١	٦١.٢	٧١	١٥ - ١٠		
١٠٠	٩٨	١٠٠	١١٦	المجموع		

٤٠.٨	٤٠	١٨.١	٢١	١٠٠٠-٥٠٠	الدخل الشهري	٥
٢٣.٥	٢٣	١٥.٥	١٨	١٥٠٠-١٠٠٠		
٣٥.٧	٢٥	٢١.٦	٢٥	٢٠٠٠-١٥٠٠		
-	-	٤٤.٨	٥٢	٢٥٠٠-٢٠٠٠		
١٠٠	٩٨	١٠٠	١١٦	المجموع		

٢ - كشفت الدراسة عن أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين المصريين متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.١) بانحراف معياري قدره (٠.٧٦) ، بينما درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين الليبيين منخفضة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٢) بانحراف معياري قدره (٠.٧٤) ، وجاءت أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين المصريين على الترتيب (الكياسة - وعي الضمير - السلوك الحضاري - الإيثار - الروح الرياضية) بينما كشفت النتائج أن أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين الليبيين جاءت على الترتيب (الروح الرياضية - الكياسة - وعي الضمير - السلوك الحضاري - الإيثار) وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٢) التالي :-

جدول رقم (٢)

درجة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين المصريين والليبيين

المحور	المعلمين المصريين			المعلمين الليبيين		
	المتوسط	الانحراف	الدرجة	مجموع الاستجابات	الترتيب	المتوسط
الإيثار	٢.٧٨	٠.٨٠	متوسطة	١٢٨٩	٤	١.٨٢
القياسية	٤.٠٦	٠.٤٤	مرتفعة	١٨٨٤	١	٢.٥٤
الروح الرياضية	٢.٦٤	.٨٧	متوسطة	٢٤٥٢	٥	٢.٥٥
وعي الضمير	٣.٢٣	٠.٩٩	متوسطة	٢٢٤٨	٢	٢.٠٠
السلوك الحضاري	٢.٩٣	٠.٧٢	متوسطة	٢٠٤٢	٣	١.٩٧
الدرجة الكلية	٣.١	٠.٧٦	متوسطة	٩٩١٥		٢.٢

									للمقياس
--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------

وبحساب قيمة T . test للفروق في درجة سلوك المواطنة التنظيمية بين المعلمين المصريين والليبيين ، تبين أن قيمة $t = 3.104$ وهي دالة عند مستوى 0.01 ، بمعنى وجود فروق في درجة سلوك المواطنة التنظيمية لصالح المعلمين المصريين .

٣ - كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين السن وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، بمعنى أنه كلما تقدم المعلم في السن كلما ازدادت ممارسته لسلوك المواطنة التنظيمية . حيث بلغت قيمة χ^2 للعلاقة بين العمر وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المدرسين المصريين 33.724 عند درجة حرية 6 وهي دالة عند مستوى 0.01 ، في حين بلغت قيمة χ^2 للعلاقة بين العمر وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المدرسين الليبيين 19.783 عند درجة حرية 6 وهي دالة عند مستوى 0.01 .

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي ، حيث تذهب النظرية إلى أنه مقابل ما يحصل عليه الفرد من مزايا مادية ومعنوية يقدم الفرد مستويات مرتفعة من سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وفي الواقع فإن تقدم المعلم في السن يعني زيادة المزايا المادية والمعنوية التي يحصل عليها ، الأمر الذي ينعكس بدوره في زيادة مستويات سلوك المواطنة التنظيمية .

كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية دوافع الإنجاز عند ماكيلاند ، حيث أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تعد أحد النتائج المترتبة على توفر الخبرات المهنية والمسئولية الشخصية ، فكلما تقدم المعلم في العمر كلما ازدادت الخبرات المهنية والمسئولية الشخصية ، مما ينعكس بدوره في زيادة مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية .

٤ - بينت الدراسة وجود فروق في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين المصريين والليبيين تعزى إلى النوع ، حيث كشفت الدراسة عن وجود فروق في ممارسة

سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى النوع لصالح الذكور ، بمعنى أن الذكور أكثر ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية من الإناث . حيث بلغت قيمة كاً للعلاقة بين النوع وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المدرسين المصريين ١٤.٢٤٧ عند درجة حرية ٢ وهي دالة عند مستوى ٠.٠١ ، في حين بلغت قيمة كاً للعلاقة بين العمر وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المدرسين الليبيين ٢٣.٣١٥ عند درجة حرية ٢ وهي دالة عند مستوى ٠.٠١ .

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية الدور التنظيمي ، حيث تذهب النظرية إلى أن صراع الدور يؤدي إلى بعض المشكلات النفسية مثل الضغوط النفسية والإحباط والتي تقود حتماً إلى مستوى ضعيف من سلوكيات المواطنة التنظيمية . وفي الواقع فإن الإناث يزداد لديهم صراع الدور نظراً لعدم قدرتهم على التوفيق بين الأدوار المتعددة ، الأمر الذي يؤدي إلى وقوعهم تحت وطأة العديد من الضغوط لعدم قدرتهم على التوفيق بين مختلف الأدوار ، الأمر الذي يتعذر معه التفكير في أي من سلوكيات الدور الإضافي ، حيث يتجنب الأفراد الدخول في أي من سلوكيات المواطنة التنظيمية حفاظاً على وقتهم وطاقتهم من أجل الالتزامات الأخرى المهمة والتي تمثل جزءاً من سلوكيات الدور الأساسي .

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة يونس يلديريم وزملائه ، والتي كشفت عن وجود فروق في سلوك المواطنة التنظيمية بين المعلمين تعزى إلى النوع ، حيث يرتفع سلوك المواطنة التنظيمية لدى الذكور مقارنة بالإناث .

وتختلف هذه النتيجة مع ما كشفت عنه دراسة سعيد يارمحمدي وزملائه ، والتي توصلت إلى وجود فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى النوع لصالح الإناث . حيث يرتفع سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإناث مقارنة بالذكور .

٥ - توصلت الدراسة إلى وجود فروق في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين المصريين والليبيين تعزى إلى سنوات الخبرة ، حيث كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ومدة الخدمة ،

بمعنى أنه كلما ازدادت مدة الخدمة داخل المدرسة كلما ازدادت درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية . . حيث بلغت قيمة كاً^٢ للعلاقة بين العمر وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المدرسين المصريين ١٩.٨٥٨ عند درجة حرية ٤ وهي دالة عند مستوى ٠.٠١ ، في حين بلغت قيمة كاً^٢ للعلاقة بين العمر وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المدرسين الليبيين ١٧.٩٠٤ عند درجة حرية ٤ وهي دالة عند مستوى ٠.٠١ .

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي ، حيث تذهب النظرية إلى أنه مقابل ما يحصل عليه الفرد من مزايا مادية ومعنوية يقدم الفرد مستويات مرتفعة من سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وفي الواقع فإن زيادة سنوات الخدمة يعني زيادة المزايا المادية والمعنوية التي يحصل عليها الفرد ، الأمر الذي ينعكس بدوره في زيادة مستويات سلوك المواطنة التنظيمية .

كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية دوافع الإنجاز عند ماكيلاند ، حيث أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تعد أحد النتائج المترتبة على توفر الخبرات المهنية والمسئولية الشخصية ، فكلما ازدادت مدة الخدمة داخل التنظيم كلما ازدادت الخبرات المهنية والمسئولية الشخصية ، مما ينعكس بدوره في زيادة مستويات سلوكيات المواطنة التنظيمية .

٦ - أبرزت الدراسة وجود فروق في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين المصريين والليبيين تعزى إلى الدخل الشهري ، حيث كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية والدخل الشهري لدى المعلمين ، بمعنى أنه كلما ارتفع الدخل الشهري للمعلم كلما ارتفعت درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية . . حيث بلغت قيمة كاً^٢ للعلاقة بين العمر وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المدرسين المصريين ٢٤.٣١٣ عند درجة حرية ٦ وهي دالة عند مستوى ٠.٠١ ، في حين بلغت قيمة كاً^٢ للعلاقة بين العمر وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المدرسين الليبيين ١٧.١٤٠ عند درجة حرية ٤ وهي دالة عند مستوى ٠.٠١ .

ويمكن تفسير ذلك في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي ، حيث أنه مقابل ما يحصل عليه المعلم من المدرسة من مزايا متمثلة في الأجور يقدم الفرد مستويات مرتفعة من سلوكيات المواطنة التنظيمية . وبذلك فإن زيادة الدخل ينعكس بدوره في زيادة المخرجات التنظيمية ومن بينها سلوكيات المواطنة التنظيمية .

٧ - يتبين من الجدول رقم (٣) ملامح بيئة العمل في كلتا المدرستين ، وذلك على النحو التالي: -

- كشفت الدراسة عن وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في مستوى الأجور والمزايا الإضافية بين المعلمين المصريين والليبيين لصالح المعلمين الليبيين ، حيث يتسم مستوى الأجور والمزايا الإضافية بالارتفاع في المدرسة الليبية ، مقارنة بالمدرسة المصرية الذي يتسم فيها بالانخفاض .
- كشفت الدراسة عن وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط أثناء أداء العمل بين المعلمين المصريين والليبيين ، حيث يعاني المدرسون الليبيون من مستوى مرتفع من الضغوط أثناء أداء العمل مقارنة بالمدرسين المصريين الذين تقل لديهم درجة الضغوط أثناء أداء العمل .
- أبرزت الدراسة ارتفاع مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات داخل المدرسة المصرية ، في حين ينخفض مستوى مشاركة المعلمين في المدرسة الليبية ، وقد تبين وجود فروق جوهرية ذات دلالة معنوية بين المدرستين في هذا العنصر .
- توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى اهتمام إدارة المدرسة المصرية بالجوانب الاجتماعية والنفسية للمعلمين وعدم اهمال مشاكلهم ، في حين ينخفض مستوى الاهتمام في المدرسة الليبية ، وقد تبين أن هناك فروق جوهرية ذات دلالة معنوية بين المدرستين في هذا الجانب .

- بينت الدراسة ارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية بين المعلمين في كلتا المدرستين ، إلا أن هناك فروق جوهرية ذات دلالة معنوية لصالح المعلمين المصريين ، حيث يرتفع مستوى العلاقات الإنسانية بين المعلمين في المدرسة المصرية بشكل يفوق أقرانهم في المدرسة الليبية .
- أوضحت الدراسة وجود فروق جوهرية ذات دلالة معنوية بين المدرستين في فاعلية الاتصال بين الإدارة والمعلمين ، حيث يرتفع مستوى فاعلية الاتصال في المدرسة المصرية مقارنة بالمدرسة الليبية التي تنخفض بها فاعلية الاتصال بين الإدارة والمعلمين .
- كشفت الدراسة عن ارتفاع مستوى تقدير الإدارة للمعلمين في حالة أداء العمل بشكل جيد في كلتا المدرستين . إلا أن هناك فروق جوهرية ذات دلالة معنوية لصالح المعلمين المصريين ، حيث يرتفع مستوى التقدير الذي يتلقاه المعلمين المصريين من الإدارة مقارنة بنظرائهم في المدرسة الليبية .
- توصلت الدراسة إلى وجود فروق جوهرية ذات دلالة معنوية في مستوى توافر الظروف الفيزيائية المناسبة داخل المدرستين ، حيث يعمل المعلمون الليبيون في ظروف فيزيائية مناسبة ومريحة مقارنة بأقرانهم في المدرسة المصرية .
- أبرزت الدراسة وجود مستوى مرتفع من الشعور بالاستقرار والاطمئنان على المستقبل الوظيفي لدى المعلمين المصريين والليبيين . وكشفت الدراسة عن وجود فروق جوهرية ذات دلالة معنوية لصالح المعلمين المصريين ، حيث يرتفع هذا الشعور لدى المعلمين المصريين بشكل يفوق أقرانهم الليبيين .
- أوضحت الدراسة وجود مستوى مرتفع من العدالة من جانب الإدارة في التعامل مع جميع المعلمين في المدرستين ، إلا أن هناك فروق جوهرية ذات دلالة معنوية لصالح المعلمين المصريين ، حيث يرتفع الاحساس بالعدالة لدى المعلمين المصريين بشكل يفوق أقرانهم الليبيين .

جدول رقم (٣) ملامح بيئة العمل في المدرستين محل الدراسة

م	ملامح بيئة العمل	المستوى	المدرسة المصرية		المدرسة الليبية		قيمة كا ² ومستوى الدلالة
			ك	%	ك	%	
١	الأجور والمزايا الإضافية التي يوفرها العمل داخل المدرسة.	مرتفع	٢١	١٨.١	٤٣	٤٣.٩	١٦.٨٨٧ درجة الحرية ٢ =
		متوسط	٤٣	٣٧.١	٢٦	٢٦.٥	
		منخفض	٥٢	٤٤.٨	٢٩	٢٩.٦	
		المجموع	١١٦	١٠٠	٩٨	١٠٠	
٢	الضغوط أثناء أداء العمل داخل المدرسة .	مرتفع	٣٦	٣١.٠	٦٤	٦٥.٣	٢٦.٠٩٧ درجة الحرية ٢ =
		متوسط	٤٢	٣٦.٢	١٤	١٤.٣	
		منخفض	٣٨	٣٢.٨	٢٠	٢٠.٤	
		المجموع	١١٦	١٠٠	٩٨	١٠٠	
٣	المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة داخل المدرسة .	مرتفع	٦٠	٥١.٧	١٧	١٧.٣	٣٤.٩٦٦ درجة الحرية ٢ =
		متوسط	٢٦	٢٢.٤	١٩	١٩.٤	
		منخفض	٣٠	٢٥.٩	٦٢	٦٣.٣	
		المجموع	١١٦	١٠٠	٩٨	١٠٠	

دال مس ٠.١	٣٥.٤٥١ درجة الحرية $\chi^2 =$	٢١.٤	٢١	٥٤.٣	٦٣	مرتفع	اهتمام إدارة المدرسة بالجوانب الاجتماعية والنفسية للمعلمين وعدم اهمال مشاكلهم	٤
		١٧.٣	١٧	٢٣.٣	٢٧	متوسط		
		٦١.٢	٦٠	٢٢.٤	٢٦	منخفض		
		١٠٠	٩٨	١٠٠	١١٦	المجموع		
دال مس ٠.١	٢٢.٨٣٥ درجة الحرية $\chi^2 =$	٤٧.٩	٤٨	٦٦.٤	٧٧	مرتفع	العلاقات الإنسانية بين الزملاء	٥
		٦.١	٦	١٧.٢	٢٠	متوسط		
		٤٤.٩	٤٤	١٦.٤	١٩	منخفض		
		١٠٠	٩٨	١٠٠	١١٦	المجموع		
دال مس ٠.١	١٩.٠٠٣ درجة الحرية $\chi^2 =$	٤٣.٩	٤٣	٦١.٢	٧١	مرتفع	فاعلية الاتصال بين الإدارة والمعلمين داخل المدرسة .	٦
		٧.١	٧	١٧.٢	٢٠	متوسط		
		٤٩.٠	٤٨	٢.٦	٢٥	منخفض		
		١٠٠	٩٨	١٠٠	١١٦	المجموع		
دال مس ٠.١	١٥.٤٨٩ درجة الحرية $\chi^2 =$	٥١.٠	٥٠	٧٦.٧	٨٩	مرتفع	تقدير الإدارة في حالة أداء العمل بشكل جيد	٧
		١٨.٤	١٨	٩.٥	١١	متوسط		
		٣٠.٦	٣٠	١٣.٨	١٦	منخفض		
		١٠٠	٩٨	١٠٠	١١٦	المجموع		
		٥٣.١	٥٢	١٤.٧	١٧	مرتفع	توافر الظروف الفيزيائية	

دال	٣٨.٣٥١	٢٥.٥	٢٥	٣٣.٦	٣٩	متوسط	المتاسبة (التهوية - الإضاءة - الضوضاء - المرافق - النظافة - المباني) .	٨
مس	درجة الحرية ٢ =	٢١.٤	٢١	٥١.٧	٦٠	منخفض		
٠.١		١٠٠	٩٨	١٠٠	١١٦	المجموع		
دال	١٠.٨٥٦	٤١.٨	٤١	٦٢.١	٧٢	مرتفع	الشعور بالاستقرار والاطمئنان على المستقبل الوظيفي .	٩
مس	درجة الحرية ٢ =	١٩.٤	١٩	١٨.١	٢١	متوسط		
٠.١		٣٨.٨	٣٨	١٩.٨	٢٣	منخفض		
		١٠٠	٩٨	١٠٠	١١٦	المجموع		
دال	١٣.٥٩٣	٥٣.١	٥٢	٦٩.٨	٨١	مرتفع	عدالة الإدارة في التعامل مع جميع المعلمين .	١٠
مس	درجة الحرية ٢ =	١٥.٣	١٥	١٩.٠	٢٢	متوسط		
٠.١		٣١.٦	٣١	١١.٢	١٣	منخفض		
		١٠٠	٩٨	١٠٠	١١٦	المجموع		

٨ - وفيما يتعلق بعلاقة ملامح بيئة العمل بسلوك المواطنة التنظيمية تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين مستوى الأجور والمزايا الإضافية ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى الأجور والمزايا الإضافية التي يحصل عليها المعلمون كلما ارتفعت درجة سلوك المواطنة التنظيمية . حيث بلغت قيمة كآ^٢ ٣٠.٢٢٨ عند درجة حرية ٤ وهي دالة عند مستوى ٠.٠٠١ .

ويمكن تفسير ذلك في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي **Social Exchange Theory** التي تنظر إلى سلوك المواطنة التنظيمية باعتباره أحد صور التبادل ، ففي مقابل ما يحصل عليه الفرد من التنظيم من مزايا ودعم مادي وعاطفي يقدم الفرد مستويات مرتفعة من الأداء والولاء وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

وتؤكد هذه النتيجة صحة ما ذكره هيرتزيبرج في نظريته المعروفة باسم نظرية العامل المزدوج ، حيث أكد على أن الأجور تعد من أهم العوامل التي تؤثر في اتجاهات العاملين وتحفزهم على أداء العمل .

وتتفق النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة محمد ناصر وزملائه ، والتي كشفت عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين الحوافز وسلوك المواطنة التنظيمية .

وتتسق هذه النتيجة مع ما سبق أن توصل إليه الباحث من حيث وجود علاقة طردية دالة بين الدخل الشهري من العمل وسلوك المواطنة التنظيمية .

٩ - كشفت الدراسة عن وجود علاقة عكسية ذات دلالة معنوية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية ، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى الضغوط التي يواجهها المعلمون في العمل كلما انخفضت درجة سلوك المواطنة التنظيمية . . حيث بلغت قيمة كا^٢ ٥٧.٣٧٢ عند درجة حرية ٤ وهي دالة عند مستوى ٠.٠٠١ .

ويمكن تفسير ذلك في ضوء نظرية الدور الوظيفي ، حيث ترى النظرية أن الضغوط التنظيمية تؤثر تأثيراً سلبياً على سلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث تؤدي هذه الضغوط إلى إهدار وقت وطاقة العامل ، الأمر الذي يتعذر معه تفكير العامل في أي من سلوكيات الدور الإضافي ، حيث يتجنب الأفراد الدخول في أي من سلوكيات المواطنة التنظيمية حفاظاً على وقتهم وطاقتهم من أجل الالتزامات الأخرى المهمة والتي تمثل جزءاً من سلوكيات الدور الأساسي .

وتتفق النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة مسلم صالح وعباس غولتاش **Moslem Salehi & Abbas Gholtash** ، والتي كشفت عن التأثير

السليبي للاحتراق الوظيفي (الذي يعادل مصطلح ضغوط العمل) على سلوك المواطنة التنظيمية .

كما تتفق النتيجة السابقة مع ما كشفت عنه دراسة أجاي جاين وكاري كوبر . **Ajay K. Jain and Cary L. Cooper** ، والتي بينت أن للضغوط التنظيمية تأثير سلبي دال على سلوكيات المواطنة التنظيمية .

١٠ - كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات كلما ارتفعت درجة سلوك المواطنة التنظيمية . حيث بلغت قيمة كا^٢ ٧٩.٧٢٦ عند درجة حرية ٤ وهي دالة عند مستوى ٠.٠١ .

وتتفق النتيجة السابقة مع ما ورد في مدخل العلاقات الإنسانية ، والذي يؤكد على أهمية اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات ورسم السياسات التنظيمية من أجل الوصول إلى أفضل المخرجات التنظيمية .

كما تؤيد هذه النتيجة صحة ما ذهب إليه ماكجريجور **D . M . Mcgregor** ، الذي أكد على أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياة عملهم داخل التنظيم . الأمر الذي يساعد على إشباع الحاجات العليا للعاملين ، ويؤدي إلى تحقيق أفضل المخرجات التنظيمية .

كما تؤيد هذا النتيجة أيضاً صحة ما ذهب إليه أرجيريس **C . A . Argyris** الذي يؤكد على أهمية إعطاء العاملين قدراً من الاستقلالية ، وكذلك يؤكد على ضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتصلة بعملهم ، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة نطاق المسؤولية الشخصية للعاملين . الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من الاتجاهات السلبية للعاملين تجاه التنظيم ، وتدعيم الاتجاهات الإيجابية .

وتتفق النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة محمد ناصر وزملائه ، والتي كشفت عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وسلوك المواطنة التنظيمية .

١١ - كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين مستوى اهتمام إدارة المدرسة بالجوانب الاجتماعية والنفسية للعاملين وعدم اهمال مشاكلهم ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى اهتمام إدارة المدرسة بالجوانب الاجتماعية والنفسية للعاملين وعدم اهمال مشاكلهم كلما ارتفعت درجة سلوك المواطنة التنظيمية . حيث بلغت قيمة χ^2 ٦٩.٧٥٥ عند درجة حرية ٤ وهي دالة عند مستوى

وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في نظرية العلاقات الإنسانية والتي أشارت إلى أهمية العلاقات الاجتماعية مع الرؤساء في تدعيم الاتجاهات الإيجابية للعاملين . وتؤكد النظرية أيضاً على ضرورة الاهتمام بالعامل وإشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية ، وأن العمل سوف يصبح غير ذي معنى إذا كان تركيز الإدارة كله منصب على العمل والإنتاج .

كما تتفق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه ماسلو في نظريته عن الدافعية . حيث يرى أن إثارة دافعية الفرد نحو أداء عمله على الوجه الأكمل يتطلب مساعدته لبدأ الحركة على سلم الحاجات الإنسانية ، فيعبر الحاجات الدنيا صعوداً إلى الحاجات الأعلى ، وكلما ارتقى الفرد في سلم الترتيب الهرمي لحاجاته ، زادت رغبته في التعاون والمساعدة والعطاء ، مما يؤدي إلى ارتفاع روحه المعنوية ، ويؤدي في النهاية إلى ارتفاع مستوى إنتاجه من حيث الكم والكيف .

كذلك تؤكد النتيجة السابقة صحة ما أشار إليه ماكجريجور **Mcgregor D** . من حيث أن أهداف التنظيم يجب ألا تقتصر على إشباع الحاجات العضوية والمادية للعاملين وإنما يجب أن تمتد إلى إشباع الدافع الأعلى لدى العاملين والمتمثل في تحقيق الذات ، من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من المخرجات التنظيمية .

كما تتفق هذه النتيجة صحة ما ذكره هيرتزبيرج في نظريته المعروفة باسم نظرية العامل المزدوج، حيث أكد على أن نمط الإشراف والعلاقات الجيدة مع الرؤساء يعد من أهم عوامل الرضا عن العمل .

١٢ - كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين مستوى العلاقات الإنسانية بين الزملاء ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى العلاقات الإنسانية بين الزملاء كلما ارتفعت درجة سلوك المواطنة التنظيمية . حيث بلغت قيمة كا^٢ ١٨.٩٤١ عند درجة حرية ٤ وهي دالة عند مستوى ٠.٠٠١ .

ويتفق ما سبق مع ما ذهب إليه مدخل العلاقات الإنسانية من حيث أهمية العلاقات غير الرسمية، وأهمية الجماعات غير الرسمية والتنظيم غير الرسمي ، حيث تؤكد النظرية على أن اتجاهات العاملين وسلوكهم لا تعتمد على التنظيم الرسمي ، وإنما تعتمد على التنظيم غير الرسمي الذي يتشكل عن طريق الجماعات غير الرسمية والعلاقات بين أفرادها ، ويرى العالمان ميلر **Miller** وفورم **Form** انه يمكن أن نخرج من دراسات مايو وزملاؤه بعدة نتائج من أهمها : أن الجماعات غير الرسمية داخل مكان العمل تمارس ضبطاً اجتماعياً قوياً على عادات العمل ، واتجاهات العامل الفرد .

كما يؤكد ما سبق صحة ما ذكره هيرتزبيرج في نظريته المعروفة باسم نظرية العامل المزدوج ، حيث أكد على أن العلاقات الجيدة مع الزملاء يعد من أهم دوافع العمل .

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كريستينا كاتالينا **Cristiana Catalina** ، والتي كشفت عن وجود علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والعواطف الايجابية تجاه زملاء العمل .

١٣ - كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين مستوى فاعلية الاتصال بين الإدارة والمعلمين داخل المدرسة ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى فاعلية الاتصال بين الإدارة والمعلمين داخل المدرسة كلما ارتفعت

درجة سلوك المواطنة التنظيمية . حيث بلغت قيمة كا^٢ ٢٥.١٤١ عند درجة حرية ٤ وهي دالة عند مستوى ٠.٠٠١ .

ويؤكد ما سبق صحة ما ورد في مدخل العلاقات الإنسانية ، حيث أكد على أهمية وجود قنوات للاتصال الفعال بين العاملين والإدارة في تحسين المخرجات التنظيمية . حيث يؤكد مدخل العلاقات الإنسانية على أهمية تدعيم عملية الاتصال كوسيلة للتخفيف من حدة مشكلات العمل ، وتنظر النظرية إلى جميع مشكلات العمل باعتبارها مشكلات في الاتصال . ومن ثم يمكن علاج هذه المشكلات أو التخفيف من حدتها عن طريق تدعيم عملية الاتصالات داخل التنظيم .

وتتفق النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة محمد ناصر وزملائه ، والتي كشفت عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين فاعلية الاتصال وسلوك المواطنة التنظيمية .

١٤ - كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين مستوى التقدير الذي يتلقاه المعلم من الإدارة في حالة أداء العمل بشكل جيد من جهة ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية من جهة أخرى، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى التقدير الذي يتلقاه المعلم من الإدارة كلما ارتفعت درجة سلوك المواطنة التنظيمية. حيث بلغت قيمة كا^٢ ١١.١٢١ عند درجة حرية ٤ وهي دالة عند مستوى ٠.٠٠١ .

ويؤيد ما سبق صحة ما ورد في نظرية العلاقات الإنسانية ، حيث أكدت على أن شعور العامل بالتقدير من الرؤساء يعمل على خلق اتجاهات إيجابية لدى العامل تجاه التنظيم . وأن الحاجة إلى التقدير والأمن والشعور بالانتماء لها أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها .

كما يؤكد ما سبق صحة ما ذكره هيرتزبيرج في نظريته المعروفة باسم نظرية العامل المزدوج، حيث أكد على أن التقدير الذي يتلقاه العامل يعد من أهم دوافع العمل .

١٥ - كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق جوهرية بين مستوى توافر الظروف الفيزيائية المناسبة ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية، بمعنى أنه توافر الظروف الفيزيائية المناسبة لا

يؤثر تأثيراً جوهرياً في ارتفاع درجة سلوك المواطنة التنظيمية . حيث بلغت قيمة كا^٢ ٠.٧٣٩ عند درجة حرية ٤ وهي غير دالة .

ويؤكد ذلك صحة ما ورد في مدخل العلاقات الإنسانية ، والذي يؤكد على أن الحاجة إلى التقدير والأمن والشعور بالانتماء لها أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها .

كما تختلف هذه النتيجة مع ما ذكره هيرتزبيرج في نظريته المعروفة باسم نظرية العامل المزدوج، حيث أكد على أن الظروف الفيزيائية للعمل تعد من أهم دوافع العمل .

١٦ - كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين مستوى الشعور بالاستقرار والاطمئنان على المستقبل الوظيفي ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى الشعور بالاستقرار والاطمئنان على المستقبل الوظيفي كلما ارتفعت درجة سلوك المواطنة التنظيمية . حيث بلغت قيمة كا^٢ ٣٧.٦٦٩ عند درجة حرية ٤ وهي دالة عند مستوى ٠.٠١ .

وتؤيد هذه النتيجة صحة ما ورد في نظرية العلاقات الإنسانية ، والتي أكدت على أهمية التقدير والشعور بالأمن في تحديد الروح المعنوية للعمال وخلق اتجاهات إيجابية لدى العامل تجاه التنظيم .

١٧ - كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين مستوى عدالة الإدارة في التعامل مع جميع المعلمين ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية، بمعنى أنه كلما تعاملت الإدارة بعدالة مع جميع المعلمين كلما ارتفعت درجة سلوك المواطنة التنظيمية . حيث بلغت قيمة كا^٢ ٢٦.٥١٧ عند درجة حرية ٤ وهي دالة عند مستوى ٠.٠١ .

مناقشة النتائج العامة للدراسة

كشفت الدراسة عن مجموعة من النتائج يمكن عرضها في ضوء تساؤلات الدراسة على النحو التالي : -

التساؤل الأول : ما درجة ممارسة المعلمين المصريين والليبيين لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة؟ كشفت الدراسة عن أن درجة ممارسة المعلمين المصريين لسلوك المواطنة التنظيمية متوسطة ، في حين أن درجة ممارسة المعلمين الليبيين لسلوك المواطنة التنظيمية ضعيفة .

التساؤل الثاني : هل هناك فروق بين المعلمين المصريين والليبيين في سلوك المواطنة التنظيمية؟ اتضح من الدراسة وجود فروق في درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لصالح المعلمين المصريين ، حيث يرتفع سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين المصريين مقارنة باقرانهم الليبيين .

التساؤل الثالث : ما أكثر أنماط سلوك المواطنة التنظيمية ممارسة لدى المعلمين المصريين والليبيين ؟ توصلت الدراسة إلى أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين المصريين على الترتيب (الكياسة - وعي الضمير - السلوك الحضاري - الإيثار - الروح الرياضية). في حين أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين الليبيين على الترتيب (الروح الرياضية - الكياسة - وعي الضمير - السلوك الحضاري - الإيثار) .

التساؤل الرابع : هل هناك فروق دالة إحصائياً في سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى إلى السن و النوع والدخل الشهري ومدة الخدمة؟ كشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين المصريين والليبيين تعزى إلى السن و النوع والدخل الشهري ومدة الخدمة .

التساؤل الخامس : ما ملامح بيئة العمل في كلتا المدرستين (المصرية والليبية) ؟ أبرزت الدراسة ملامح بيئة العمل في كلتا المدرستين ، حيث تتسم بيئة العمل في المدرسة المصرية بانخفاض المظاهر الآتية : الأجور والمزايا الإضافية ، وضغوط العمل ، ومستوى توافر الظروف الفيزيائية المناسبة ، بينما تتسم بارتفاع المظاهر الآتية : مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات ، واهتمام الإدارة بالجوانب الاجتماعية والنفسية للمعلمين ،

والعلاقات الإنسانية بين المعلمين ، وفاعلية الاتصال ، وتقدير الإدارة للمعلمين في حالة أداء العمل بشكل جيد ، والشعور بالاستقرار والإطمئنان على المستقبل الوظيفي ، والعدالة من جانب الإدارة في التعامل مع جميع المعلمين . في حين تتسم بيئة العمل في المدرسة الليبية بإنخفاض المظاهر الآتية : مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات ، وفاعلية الاتصال ، بينما تتسم بارتفاع المظاهر الآتية : الأجور والمزايا الإضافية ، وضغوط العمل ، واهتمام الإدارة بالجوانب الاجتماعية والنفسية للمعلمين ، والعلاقات الإنسانية بين المعلمين ، وتقدير الإدارة للمعلمين في حالة أداء العمل بشكل جيد ، ومستوى توافر الظروف الفيزيائية المناسبة ، والشعور بالاستقرار والإطمئنان على المستقبل الوظيفي ، والعدالة من جانب الإدارة في التعامل مع جميع المعلمين . وكشفت الدراسة عن وجود فروق معنوية بين المدرستين في جميع ملامح بيئة العمل لصالح المدرسة المصرية ما عدا الأجور والمزايا الإضافية ومستوى توافر الظروف الفيزيائية المناسبة ، حيث يرتفع مستواه في المدرسة الليبية بصورة تفوق المدرسة المصرية .

التساؤل السادس : هل تؤثر بيئة العمل على ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية ؟ توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط دال بين سلوك المواطنة التنظيمية وجميع ملامح بيئة العمل ما عدا مستوى توافر الظروف الفيزيائية المناسبة والتي لم تكشف الدراسة عن وجود أي ارتباط دال بينه وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

توصيات الدراسة

وفي ضوء هذه النتائج يمكن وضع مجموعة من التوصيات التي من شأنها العمل على زيادة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين ، وذلك على النحو التالي : -

١ - العمل الجاد على توعية المعلمين بأهمية سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق كفاءة التنظيم.

٢ - توفير التغذية العكسية من الإدارة .

- ٣ - العمل على زيادة المزايا المادية والمعنوية للمعلمين .
- ٤ - العمل على التخفيف من حدة الضغوط التنظيمية .
- ٥ - توفير جو من الديمقراطية والحرية داخل المدرسة عن طريق العمل على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات حتى لا يتم اتخاذ القرارات من جانب واحد ، من أجل تدعيم العلاقات الإنسانية داخل المدرسة ، وحتى يتم اتخاذ قرارات تعبر عن المعلمين ، وحتى يشعر المعلمين بأنهم محل ثقة الإدارة ويمكن الاعتماد عليهم .
- ٦ - أن تحرص الإدارة على اشباع الاحتياجات النفسية والاجتماعية للمعلمين ، وحل جميع المشاكل التي تواجههم .
- ٧ - العمل على تدعيم وتشجيع العلاقات الإنسانية غير الرسمية بين المعلمين .
- ٨ - الحرص على تقدير المعلمين في حالة أدائهم العمل بصورة جيدة ، مع الحرص على عدم التركيز على ملاحظة الأخطاء فقط ، وإنما أيضاً ملاحظة الأعمال التي تستحق التقدير .
- ٩ - توفير الأمان الوظيفي والاستقرار في العمل لجميع المعلمين ، حتى لا يشعروا بالقلق على مستقبلهم الوظيفي .
- ١٠ - ضرورة توافر العدالة في التعامل مع جميع المعلمين .

المراجع

1 – Nadim Jahangir et al ., "Organizational citizenship behavior : its nature and antecedents ", Brac University Journal, 1 (2) , 2004, P.75 .

٢ – أحمد بن سالم العمري ، " محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات " ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والإدارة ، ١٧ (٢) ، ٢٠٠٣ ، ص ص ٦٥ - ٦٦ .

٣ – هناء خالد الرقاد و عزيزة أبودية ، " الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية وعلاقته الرسمية بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة

التدريسية " ، الأردن : مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية ، ٢٠ (٢) ،
٢٠١٢ ، ص ٧٤٤ .

4 – Dessler, G., Human Resource Management, Boston: Pearson , Twelfth Edition, 2011, P.25.

5 – Organ, D. W. , Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome, Lexington, MA: Lexington Books , 1990 , P . 22 .

- _____ & Lingl.A., " Personality satisfaction and organizational citizenship behavior", Journal of Social Psychology, 1994, 135(3), P.12.

6 – Hassanreza Zeinabadi et al ., " Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) of teachers " , Social and Behavioral Sciences, 5, 2010 , P.998 .

7 – Burroughs, S. M., Eby, L. T. " Psychological sense of community at work: A measurement system and explanatory framework", Journal of Community Psychology, 26 , 1998, P . 511.

8 – Podsakoff, P. M . et al ., " Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior" , The Leadership Quarterly, 1(2) , 1990 , P . 107 .

- Podsakoff, P. M . et al ., " Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance" , Journal of Applied Psychology, 82 (2) , 1997, P. 264.

9 - Barringer , B. R. Bluedora, A. C. "The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management", Strategic Management Journal, 1999 , 20 (5), P . 446-463.

10- Walz S. M. & Niehoff B. P. " Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited menu restaurants" , Best Paper Proceedings, Academy of Management conference, 1996 ., P . 308 .

11 - Chou, S & Pearson, J., "A demographic study of information technology professionals' organizational citizenship behavior",Journal of Management Research,13 (2) , 2011 , P .4 .

12 - yen ,H . R., et al., " Do Organizational citizenship behaviors lead to information system success? testing the mediation effects of integration climate and project management", journal of information & Management, 2008 , 45, PP.394 – 395 .

- ١٣ - محمد ناصر وآخرون ، اثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، عدد ٣٠ ، ٢٠١٢ ، ص ٢٢٠ .
- 14 - Burroughs S. M. & Eby L. T. , Op , Cit . , P . 512.
- 15- Kohli A. K. & Jaworski B. J , " Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications", Journal of Marketing, 54 (3) , 1990 , P P . 10.
- 16- Bettencourt L. A. & Brown S. W. " Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors" , Journal of Retailing, 73, 1997 , P . 50.
- Strong C. A. & Harris L. C , " The drivers of customer orientation: an exploration of relational, human resource and procedural tactics " , Journal of Strategic Marketing, 12 (3) , 2004 , P . 197.
- 17- Barringe B. R & Bluedora A. C. " The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management " , Strategic Management Journal, 20(5) , 1999 , P P . 450-451.
- ١٨ - ختام عبد الله علي ، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس ، فلسطين : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٥ ، ص ١٣ .
- ١٩- محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم : مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج ، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨٦ ، ص ص ٣١ - ٣٤ .

٢٠ - عبد الله محمد عبد الرحمن ، علم اجتماع التنظيم ، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، ١٩٩٤ ، ص ص ٦ - ١٠ .

٢١ - _____ ، علم اجتماع المدرسة ، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، ١٩٩٦ ، ص ٨٧ .

22 - Ajay K. Jain & Cary L. Cooper , " Stress and organizational citizenship behaviours in Indian business process outsourcing organizations " , IIMB Management Review , 24,2012 , PP. 155-163.

23 - ibid , P . 158 .

24 -Abraham H . Maslow , " The hierarchy of needs " , in Keith Davis & John W . Newstrom (eds.) , Organizational Behavior , New York : McGraw - Hill , 1981, P. 43 .

25 - Douglas M . Mcgregor , " The Human side of enterprise " , in Keith Davis & John W . Newstrom (eds.) , Op. Cit . , P . 21 .

26 -Abraham H . Maslow , " A Theory of human motivation " , The Psychological Review , 50 (4) , 1943 , P . 396 .

٢٧ - خالد وهيب الراوي ، " الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء الأهلية " ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والإدارة ، ١٤ (٢) ، ٢٠٠٠ ، ص ص ٩٩ - ١٠٠ .

28- Jerry M . Rosenberg , Dictionary of Business and Management , New York : John Wiley & Sons , 1978 , PP . 207 – 212 .

29-D.C Miller & W. H. Form , Industrial Sociology : Work in Organizational Life , N .Y . : Harper and Row Publishers, 1980 , P. 187 .

30 - Alex Thio , Sociology , New York : Longman , 1998, P . 110 .

٣١- عبد الله محمد عبد الرحمن ، علم اجتماع التنظيم ، مرجع سابق ، ص ص ٣٠٠ - ٣٠١ .

32 - Glasgow B . Job Satisfaction among Academic Librarians , U S A : North Texas University , 1982 , P . 4 .

٣٣ - فاروق العادلي ، علم الاجتماع الصناعي ، القاهرة : دار الكتاب الجامعي ، ١٩٩٩ ، ص ٥٣ .

34-Edgar H. Schein , Organizational Psychology , N.J : Prentice- Hall , Inc. , Englewood Cliffs , 1980 , P. 68 .

٣٥ - جازية صلاح الدين زعتر وآخرون ، التنظيم وإدارة الأعمال ، القاهرة : شركة الجمهورية ، ٢٠٠٤ ، ص ٥٩ .

٣٦ - كامل علي متولي ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة : دار الجامعة ، ١٩٩٥ ، ص ٣٩٠ .

-
- 37-Charles R., Milton , Human Behavior in Organizations : Three Levels of Behavior , N . J : Prentice Hall , Inc . , Englewood Cliffs , 1981 , p. 79
- 38 - Douglas M . Mcgregor , Op. Cit . , p .19.
- 39 - Ibid , PP . 23- 25 .
- 40 -Keith Grint , The Sociology of Work, Cambridge: Polity Press, 2005, P.124.
- 41-Lilly M . Berry , Psychology at Work : An Introduction to Industrial and Organizational Psychology , New York : McGraw – Hill , 1998 , P . 352 .
- 42 - Edgar H. Schein , Op.Cit. , P. 69 .
- 43 - Douglas M . Mcgregor , Op . Cit . , P P . 26 – 27 .
- 44 - Lilly M . Berry , Op . Cit . , P . 353 .
- 45 -Gordon Marshall (ed .), Oxford Concise Dictionary of Sociology , Oxford: Oxford University Press , 1996 , PP . 371 – 372 .
- 46 - Lilly M . Berry , Op . Cit . , P . 354 .
- 47 - Charles M . Carson , " A Historical view of Douglas Mcgregor's theory " , Management Decision , 43 (3) , 2005., P . 456 .

48 - Chris Argyris , " Personality vs. organization " , in Keith Davis & John W. Newstrom (eds .) , Op . Cit . , P P . 53 - 54 .

49 - _____ , " Being human and being organized " , in Edward Deci, et al . , (eds .) , Readings in Industrial and Organizational Psychology, New York : McGraw - Hill , 1972 , PP . 69 - 72 .

50 - Charles M. Carson , Op.Cit . , P .456 .

51 - Tony J . Watson , Sociology , Work and Industry , London : Routledge , 1995 , P . 48 .

٥٢ - جازية صلاح الدين زعتر وآخرون ، مرجع سابق ، ص ص ٧٢ - ٧٤ .

53 - Williams L.J., & Anderson S.E., " Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in - role behaviors" , Journal of management , 17 , 1991 , P. 610.

54- Moorman R. H. & Blakely G. L. " Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior " , Journal of Organizational Behavior, 1995, 16, P. 132.

55 - _____ . et al., "Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?" Academy of Management Journal, 41 , 1998 , PP . 353-354.

56 –Walz, S.M. & Niehoff, B.P., op . cit ., P . 307.

57 – Podsakoff, P. M. et al ., "Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance" Op . Cit., PP. 262-270.

- _____ et al., "Transformational leader behaviours and their effects on organizational Behaviours" , The Leadership Quarterly , 1 , 1990 , PP . 107-142.

- _____ & Mackenzie S. B. , "The impact of organizational citizenship behaviour on organizational performance: A review and suggestion for future research" , Human performance, 10,1997 . P . 133-151.

- _____ , et al., " Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research" , Journal of Management, 26 (3), 2000, P P . 513-563.

58 – Deckop, J. R. et al., "Getting more than you pay for: Organizational citizenship behavior and pay-for performance plans", Academy of Management Journal, 42(4),1999 , P . 420.

59 - Smith, C. A., et al., " Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents" , Journal of Applied Psychology,68, 1983 , P . 655.

60 - Organ, D. W. , Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome,Op.Cit . P . 19.

61 - _____ , "The motivational basis of organizational citizenship behavior" , Research in Organizational Behavioral,1990 ,PP. 43-72

62- _____ , "Organizational citizenship behaviour : it's construct clean-up time" , Human performance, 10(2), 1997 , P . 85.

63 - _____ & Konovsky, M. " Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behaviors" , Journal of Applied Psychology, 74, 1989 , P . 157 .

64 - _____ & Ryan, K. , "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior", Personnel Psychology, 48,1995 , P . 780 .

65 - Smith, C. A., et al., op .cit. , P . 656.

66- Polat S., " Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators" , Social and Behavioral Sciences, 1, 2009. PP . 1591-1596

67 - Podsakoff P.M., et al., "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research" , Op.Cit. , P . 530 .

68 - Organ D. W. , " Personality and organizational citizenship - behavior" , Journal of Management, 20, 1994 , P P .465-478 .

69 - Schappe S.," The influence of job satisfaction, organizational commitment and fairness perceptions on organizational citizenship behavior " , Journal of Psychology, 132(3), 1998 , P P . 227-290 .

70- Deluga R. J. , " The relationship between attributional charismatic leadership and organizational citizenship behavior " , Journal of Applied Social Psychology, 25 , 1995 , P P . 1652-1669 .

71 - Smith C. A. et al ., Op . Cit., P P .653-663 .

72 - Nadim Jahangir et al ., Op . Cit . , P P . 75 – 85 .

73-Turnipseed, D.L. & Rassuli, A., "Performance perceptions of organizational citizenship behaviors at work: a bi-level study among managers and employees", British Journal of Management, 16, 2005, P . 240.

74 -Walz, S.M. & Niehoff, B.P., op . cit . , P P . 307-311.

75-Karambayya R., "Good organization citizens do make difference", Proceedings of the Administrative Sciences of Canada, 1990, P P . 110-119.

76-Ladebo Olugbenga, " Employees' personal motives for engaging in citizenship behavior : the case of workers in Nigeria's agriculture industry", Journal of the Research In Social Psychology , 9 (16) , 2004 . P. 222.

77- Organ D. W. , Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome, op . cit , P .26 .

78 -George J. M. & Brief A. P. " Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work organizational spontaneity relationship" , Psychological Bulletin, 112,1992 . P . 320 .

٧٩ - أحمد بن سالم العمري ، مرجع سبق ذكره ، ص ٧١ .

80 - Soner Polat , " Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators " , Social and Behavioral Sciences , 1, 2009 , PP . 1591-1596 .

81 - Ebru Oguz , " The relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational citizenship behaviours of teachers ' , Social and Behavioral Sciences ,9, 2010, PP. 1188-1193 .

82 - Hassanreza Zeinabadi , Op . Cit . , P P . 998-1003 .

83 – _____ & Keyvan Salehi , " Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in organizational citizenship behavior (OCB) of teachers: proposing a modified social exchange model", Social and Behavioral Sciences , 29 , 2011 , P P . 1472 – 1481 .

84 – Saeed Yarmohamamadi et al , " Assessing Organizational Citizenship behaviour Among Physical Education Teachers In Zanjan-Iran" , Social and Behavioral Sciences , 15, 2011 , P P .3661–3664 .

85- Hassan Fahim et al , " Investigating the relationship between organizational citizenship behavior and self-esteem among physical education teachers " , Social and Behavioral Sciences , 46 , 2012 , P P . 1203 – 1207 .

86 – Parastoo Asghari et al , " Relationship between self-management skills and organizational citizenship behavior of principals in girls' high school of urmia" , Social and Behavioral Sciences, 31, 2012 , P P . 852 – 855 .

87 – Yunus Yildirim et al , " An examination of physical education teachers in terms of their organizational citizenship behaviors and organizational loyalty according to some demographic variables " , Social and Behavioral Sciences , 47, 2012, PP . 2146 – 2156 .

88 - Rouholla Mahdiuona et al ., " Explanation of organizational citizenship behavior with personality", Social and Behavioral Sciences , 5 , 2010 , P P . 178–184 .

89- Moslem Salehi & Abbas Gholtash , " The relationship between job satisfaction, job burnout and organizational commitment with the organizational citizenship behavior among members of faculty in the Islamic Azad University – first district branches, in order to provide the appropriate model " , Social and Behavioral Sciences , 15, 2011 , P P . 306–310 .

٩٠ - محمد ناصر وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٢٠٩ - ٢٣٠ .

٩١ - هناء خالد الرقاد و عزيزة أبودية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٧٣٧ - ٧٦٣ .

92-Shabnam Bidarian &Parivash Jafari, " The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior " , Social and Behavioral Sciences,47,2012 , PP.1622 – 1626.

٩٣ - أحمد اليوسفي وآخرون ، " العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سورية " ، مجلة بحوث جامعة حلب ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، عدد ٤٤ ، ٢٠٠٦ ، ص ص ١ - ٢٩ .

94 - Hamid Reza Hadjali &Meysam Salimi , " An investigation on the effect of organizational citizenship behaviors (OCB) toward customer-orientation: A case of

Nursing home " , Social and Behavioral Sciences, 57, 2012 ,
P P . 524 – 532.

٩٥ - عبد المحسن نعساني وأحمد اليوسفي ، " اختبار أثر العدالة التنظيمية والثقة
كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية " ،
مجلة بحوث جامعة حلب ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، عدد ٣٢ ، ٢٠٠٢ ،
ص ص ١ - ٢١ .

96- Tugba Korkmaz & Ebru Arpacı , " Relationship of
organizational citizenship behavior with emotional
intelligence " , Social and Behavioral Sciences , 1, 2009 , PP
. 2432–2435.

97 - Wang Guangling, " The Study on relationship between
employees' sense of organizational justice and organizational
citizenship behavior in private enterprises " , Energy
Procedia , 5, 2011 , PP. 2030–2034 .

٩٨ - بندر كريم أبو تايه ، " أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في
مراكز الوزارات الحكومية في الأردن " ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية
والإدارية ، ٢٠ (٢) ، ٢٠١٢ ، ص ص ١٤٥ - ١٨٦ .

99 - Ajay K. Jain & Cary L. Cooper, op . cit . , PP .157-
158

100 - Cheng Ling Tai et . al . , " Alternative models for the
relationship among leadership, organizational citizenship

behavior, and performance: a study of new product development teams in Taiwan", Social and Behavioral Sciences , 57 , 2012 , P P . 511 – 517.

101 – Cristiana Catalina , " Examining the association between job affects and organizational citizenship behavior on a sample of Romanian communication and marketing specialists" , Social and Behavioral Sciences , 33 , 2012 , P P . 568 – 572 .

١٠٢ - لوجلي صالح ، المدينة المتغيرة (اجدايا ١٩٦٦-١٩٩٠) ، بنغازي : منشورات جامعة قار يونس ، ١٩٩٩ ، ص ١١٥ .

١٠٣ - عبد الباسط محمد حسن ، أصول البحث الاجتماعي ، القاهرة : مكتبة وهبة ، الطبعة الثانية عشر ، ١٩٩٨ ، ص ٢٢١ .

١٠٤ - طلعت لطفى، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي ، القاهرة : مكتبة غريب، ٢٠٠٥ ، ص ٨٨ .

105- Lee Harvey & Morag MacDonald , Doing Sociology : A Practical Introduction , London : Macmillan , 1993 , P. 100 .

106 -Kenneth D. Bailey, Methods of Social Research, London : Macmillan , 1982 , P .466.

١٠٧ - أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، بيروت : مكتبة لبنان ، ١٩٩٣ ، ص ٣٤٢ .

١٠٨ - غريب سيد أحمد ، تصميم البحث الاجتماعي : الأسس والاستراتيجيات ، الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، الطبعة الثانية ، ١٩٩٩ ، ص ٣٢٩ .

109 – Ranjit Kumar , Research Methodology , London : Sage Publications , 1999 , P . 58 .

110 – Organ D. W. , Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome, Op . Cit . , P P . 52 – 90 .

111 – Podsakoff P. M, et al., "Transformational leader behaviours and their effects on organizational Behaviours" ,Op . Cit . , P P . 107-142.

- _____ & Mackenzie S. B. , "The impact of organizational citizenship behaviour on organizational performance: A review and suggestion for future research",Op.Cit., . P . 133-151.

- _____ , et al., " Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research" , Op.Cit., P P . 513-563.

112 – Koys D.J. , " The effects of employee Satisfaction, on organizational citizenship behaviour, and turn over on organizational effectiveness :Unit-level, longitudinal study" , Personnel psychology, 54,2001,P P. 101 -114

113 –Fox S. et al., The Deviant Citizen: Clarifying the Measurement of Organizational Citizenship Behavior and its Relation to Counterproductive Work Behavior , Loyola University Chicago. 2009 .

114 -DiPaola M. F., & Tschannen Moran M. , " Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate" , Journal of School Leadership, 11,2001 , P P . 424-447.

115 - Matthew David & Carol D. Sutton, Social Research :The Basics, London: Sage Publications Ltd . , 2004 , P . 370 .

116 - Ibid ., P P. 369 – 372 .

117 - Victor Jupp (ed.) , The Sage Dictionary of Social Research Methods , London: Sage Publications , 2006 , P . 161 .

١١٨ - غريب سيد أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٢٨ .

١١٩- عبد الحميد عبد اللطيف ، استخدام الحاسب الآلي في مجال العلوم الاجتماعية، القاهرة : مركز البحوث والدراسات الاجتماعية ، كلية الآداب ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٠ ، ص ٥ .