



الاستقواء الوظيفي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية للأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بالقليوبية

أ.م.د / أحمد نبيل عمر

أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويج

كلية التربية الرياضية جامعة بنها

ملخص

هدف البحث الحالي إلى التعرف على الإستقواء الوظيفي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية للأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بالقليوبية وذلك من خلال تحديد أشكال الإستقواء الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وطبيعة العلاقة بينهما لدى الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بالقليوبية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم إستياني الإستقواء الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية كأدوات لجمع البيانات، وقد تكونت عينة البحث من (٢٠٠) أخصائي رياضي بمديرية الشباب والرياضة بالقليوبية بإختلاف درجاتها الوظيفية، وقد أظهرت نتائج البحث ظهور سلوكيات الإستقواء الوظيفي بأشكاله الثلاثة (الإستقواء على عمل الضحية - الإستقواء على شخصية الضحية - الإستقواء على جسد الضحية)، وإنخفاض مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها (الإيثار - اللباقة - الروح الرياضية - وعي الضمير - السلوك الحضاري) لدى الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بمديرية الشباب والرياضة بالقليوبية، وهناك إرتباط عكسي بين جميع أشكال الاستقواء الوظيفي وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وقد أوصى الباحث باستطلاع رأي العاملين بصفة دورية للكشف عن أي ظواهر سلبية والتعرف عن مدى رضاهم عن المناخ الداخلي بالعمل، وتفعيل لوائح وإجراءات من شأنها الحد من السلوكيات السلبية داخل العمل، ونشر ثقافة المواطنة التنظيمية داخل المؤسسات الحكومية بشكل عام ومديريات الشباب والرياضة بشكل خاصة.

الكلمات المفتاحية : الاستقواء الوظيفي - سلوكيات المواطنة التنظيمية - الإخصائيين الرياضيين.



Job bullying and its relationship to organizational citizenship behaviors of sports specialists in the Youth and Sports Directorate in Qalyubia

Submitted by/Ahmed Nabil Omar

Assistant Professor, Department of Sports
Management and Recreation

Faculty of Physical Education- Benha University

Abstract

The current research aimed to identify work bullying and its relationship to organizational citizenship behaviors of sports specialists in the Youth and Sports Directorate in Qalyubia by identifying the forms of job bullying and organizational citizenship behaviors and the nature of the relationship between them among sports specialists in the Youth and Sports Directorate in Qalyubia. The researcher used the descriptive approach, and used the job bullying and organizational citizenship behaviors questionnaires as tools for collecting data. The research sample consisted of (200) sports specialists in the Youth and Sports Directorate in Qalyubia with different job grades. The research results showed the emergence of job bullying behaviors in its three forms (bullying the victim's work - bullying the victim's personality - bullying the victim's body), and a low level of organizational citizenship behaviors in all its dimensions (altruism - tact - sportsmanship - conscience awareness - civilized behavior) among sports specialists in the Youth and Sports Directorate in the Youth and Sports Directorate in Qalyubia. There is an inverse relationship between all forms of job bullying and organizational citizenship behaviors. The researcher recommended surveying the opinions of employees in general. A periodic inspection to detect any negative phenomena and to identify the extent of their satisfaction with the internal work climate, and to activate regulations and procedures that would limit negative behaviors within the workplace, and to spread the culture of organizational citizenship within government institutions in general and the Youth and Sports Directorates in particular.

Keywords: Work bullying - Organizational citizenship behaviors - Sports specialists.



الاستقواء الوظيفي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية للأخصائيين

الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بالقليوبية

أ.م.د/ أحمد نبيل عمر^١

المقدمة

يمثل العنصر البشري محور نجاح أي منظمة فهو المحرك الرئيسي لعناصر الإنتاج داخل التنظيم، وإنطلاقاً من هذه القناعة فإن المنظمات تهتم بكافة العوامل الفردية أو التنظيمية التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على أداء العنصر البشري، وقد تزايد في الآونة الأخيرة التركيز على الجوانب السلبية من سلوكيات العاملين في محاولة للحد من آثار تلك العوامل على أداء العاملين وانعكاساتها على أداء المنظمات، ويعد الاستقواء الوظيفي job bullying احد السلوكيات السلبية في مقر العمل، ويشير باسكال وآخرون **Pascal M, et al., (٢٠٢٤م)**، فوكس وكوان **Fox & Cowan (٢٠١٥م)** إلى أن الاستقواء الوظيفي مجموعة من التصرفات المتطرفة والمؤذية التي تهدف إلى الإساءة المستمرة في مكان العمل وتسبب الإهانة والحقد والألم ويصبح الفرد ضحية لأنه يعاني من الظلم وهي سلوكيات سلبية ومرفوضة وشاذة. (٣٣: ١٤٨) (٢٢ : ٨٤) ويشير عطية وآخرون **Attia et al., (٢٠٢٠م)** باعتباره ظاهرة معقدة تمثل صورة من صور العنف والتي تمارس على نطاق مشبوه ضمن منظمات الأعمال من قبل فرد أو جماعة لحماية مصالحهم حيث يؤثر ذلك على سمعة المتعاملين معها من مستثمرين ومستفيدين. (١٣ : ٨٤)، ويبين بارزفيل وسالين **Parzefall, M., & Salin, (٢٠١٦م)** أن الاستقواء الوظيفي هو أحد السلوكيات التي تؤثر على أداء المنظمة ويغطي مدى واسع من السلوكيات الهادفة للأذى بالضحايا والتي تتراوح ما بين المستترة Covert Passive والمأكرة والأكثر دهاءً Subtle مثل إسناد أعمال عمل مفرطة، والرقابة اللصيقة والإغتياب، والإستهانة السافرة والصريحة Explicit Overt كالإهانات والتهديدات. (٣٢ : ٧٦١)

ويتواجد الاستقواء كما يشير سيرافيميدو ، ديمو **Serafeimidou & Dimou (٢٠١٦م)** عادة في التنظيمات البيروقراطية كالمؤسسات الحكومية حيث إن وجود ثقافة تتبنى البيروقراطية يبسر للمستقيين إلحاق الأذى بالضحايا عن طريق الاستخدام غير الملائم للإجراءات المشروعة داخل التنظيم (٣٧ : ٦٤)، ويحدث ذلك كما يشير كيلر **Kellehr, A., (٢٠١٩م)** عندما لا يكون هناك حماية لأبسط حقوق الموظفين داخل منظمات الأعمال وقد يتسبب ذلك في زيادة

^١أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية ببها



الاستقلالات أو التغيب وزيادة طلب الأجازات إضافة لكل التأثيرات النفسية على الموظف وغالباً ما يتمتع الفرد من إبداء أية ردة فعل ويفضل السكوت تجنباً لأية مواجهات مع من يمارس سلوك الاستقواء (٣٠ : ١٥)

وتبين كاتيلينا وفيكتور **Catalina & Victor** (٢٠٢١م) أن الاستقواء في مكان العمل يظهر في تعليقات تتال من جودة عمل الفرد أو من مظهره بغرض التأثير على سمعته، والقاء اللوم على نتائج أعمال، ومعاملة الفرد بشكل مختلف عن معاملة الآخرين في ما يتعلق بالفعاليات الإجتماعية أو الترقيات أو المكافآت، كما يظهر الاستقواء الوظيفي في الرقابة الدقيقة التي تبحث عن أخطاء الفرد والإهانة والأذى سواء كان لفظياً أم لا، ويمتد إلى القاء النكت التي هدفها الاستهزاء بالفرد. (٨٢ : ١٦)

ويشير مولدر وآخرون **Mulder et al.** (٢٠١٦م) إلى أن الإستقواء يتضمن طرف ثالث بخلاف الجاني والضحية وهم المشاهدين الذين يتأثرون سلباً بالإستقواء شأنهم في ذلك شأن الضحايا تماماً، فهم قد يشعرون بالضغط والكره النفسي، كما أنهم يشكلون المصدر الرئيسي للدعم الإجتماعي للضحايا، ويقدمون يد المساعدة لهم للتكيف مع الموقف الإستقوائي. (٣١ : ١٦)

وقد أصبح سلوك المواطنة التنظيمية **Organizational Citizenship Behaviors** كما يشير علي نادر **Ali Nadir** (٢٠١٦م) مجالاً بحثياً شائعاً في الإدارة وقد تم تقديمه لأول مرة بواسطة Bateman and Organ، وتم تحديد سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوك فردي تقديري، ويشار إليه بإعتباره مجموعة من السلوكيات التنظيمية التقديرية التي تتجاوز متطلبات الوظيفة الأساسية لصاحب العمل، ومن خلال الانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن للأفراد مساعدة الأعضاء الآخرين داخل المنظمات من حل المشاكل والمشاركة في المهام التي ستؤدي إلى إنشاء علاقات مجتمعية وحمايتها، وغالباً ما يتم تفسير هذه السلوكيات على أنها سلوكيات تتجاوز نداء صاحب العمل (١٢ : ٨٤).

فسلوك المواطنة التنظيمية كما يشير جامي وإجا **Jami & Agha** (٢٠٢٢م) هو سلوك تطوعي خارج نطاق المهام الوظيفية الرئيسية ويعتمد بشكل أساسي على الجانب التعاوني للموظف مع المنظمة، ولا يشمل الحوافز أو المكافآت كنتيجة للقيام بذلك (٢٣ : ٤)، ويضيف ستان **Stan, M** (٢٠١٤م) أن هذا السلوك ينبع من الدور الإضافي الذي يجب أن يلعبه الموظف في العمل، ولا يهدف إلى تلبية المنافع الشخصية. (٣٩ : ٧٤٠)



مشكلة البحث

يشير هيب وهارفي **Heap & Harvey (٢٠١٢م)** إلى أن السلوكيات الغير مقبولة التي تواجه العلاقات الإنسانية داخل المنظمات تمثل مشكلة في مجتمع الأعمال، حيث تعمل تلك السلوكيات على تقويض سلامة وصحة العلاقات التنظيمية بما يؤدي إلى تأثيرات سلبية على أعضاء التنظيم (٢٥ : ٦١)، ويبين **تيرنر وآخرون turner, et al., (٢٠١٤م)** أن وجود شكل من أشكال الاستقواء داخل المؤسسات الحكومية سوف يؤثر سلباً على العاملين وعلى قدرتهم على تقديم الخدمة للجمهور، وعلى أدائهم وإنتاجيتهم بالإضافة إلى التأثير على سمعة المنظمة على المدى البعيد (٤١ : ٣٣٠).

ويشير **اينارسين ونيلسين Einarsen, et al., (٢٠١٦م)** إلى أن الإستقواء الوظيفي أو ما يطلق عليه الإرهاب الفكري أو العنف في مكان العمل يمثل أحد السلوكيات السلبية التي لاقت اهتمام الباحثين ليس فقط لتزايد انتشارها في بيئة العمل وفي مختلف الثقافات وإنما لتأثيرها السلبي على كل من العاملين والمنظمات على حد سواء (٢٠ : ١٣٠٢)، ويبين **بيتروس وآخرون Petros, et al., (٢٠٢٤م)** أن التعرض إلى سلوكيات الاستقواء الوظيفي يؤدي إلى مشاكل عقلية وجسدية وصحية ونفسية للضحايا مثل الاستقواء الوظيفي والإكئاب، ومستويات مرتفعة من القلق النفسي وضعف الدافعية لدى العاملين وارتفاع نسبة الغياب عن العمل (٣٤ : ١١٣).

ويبين **راي واجروال Rai & Agarwal (٢٠١٧م)** أن هناك نواتج على صحة ضحايا الإستقواء الوظيفي حيث ظهرت لديهم أعراض ضغط الدم والسكر وأمراض القلب والشرابين واختلالات الجهاز العضلي العصبي واضطرابات ما بعد الصدمة (PTSD). (٣٦ : ٧٤)، كما يضيف **بلش Pilch (٢٠١٥م)** إلى أن الإستقواء الوظيفي ينعكس على انخفاض الروح المعنوية للعاملين ومستوى إنجازهم ويضع مستقبل منظمات الأعمال في خطر، فالتعرض للإستقواء في العمل يمثل ضغط وظيفي خطير له تأثيراته على العاملين والمنظمة على حد سواء، ويمكن التعامل مع الاستقواء كظاهرة متعددة الأسباب تظهر نتيجة الفروق الفردية بين العاملين والقصور في بيئة العمل.

(٣٥ : ٧٦)

كما يشير **السي وآخرون Elci, et al., (٢٠١٤م)** إلى أن الإلأستقواء الوظيفي يتسبب في زيادة معدل الغياب وانخفاض معدلات الإرتباط الوظيفي ومعدلات الإنتاجية كما يتسبب في مشكلات عقلية وجسدية وتزداد اعراض الضغوط العصبية، كما يظهر ارتفاع في معدلات الاحتراق الوظيفي بالإضافة إلى انخفاض أداء العاملين الذين يتعرضون للإستقواء. (٢١ : ١٣٠٥)



ويشير كاتاريا، ادهكاري Kataria & Adhikari (٢٠٢٢م) إلى أن الموظفون هم العمود الفقري للنجاح حيث إن أدائهم وسلوكياتهم هي المحددات الرئيسية للإنتاجية الإجمالية والربحية، وتبرز أهميتهم من خلال مشاركتهم والتزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة، وميلهم لمساعدة زملائهم في العمل والمساهمة في بيئة عمل إيجابية، وتعتبر المواطنة التنظيمية من أبرز السلوكيات الإيجابية التي يمكن تحسن من العلاقات بين العاملين داخل المؤسسة، فمن خلال المواطنة التنظيمية يقدم الفرد المصلحة العامة على مصلحته الشخصية، من خلال التزامه وولائه للمنظمة. (٢٩ : ٧١)

ويشير جامي واجا Jami and Agha (٢٠٢٢) إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزز من الأداء الوظيفي للعاملين وتزيد من معنوياتهم مما ينعكس على إنتاجيتهم والمساعدة في بناء علاقات قوية بين المجتمع والمؤسسة، كما تساعد في تقليل الصراع وتعزيز العلاقات الإيجابية بين زملاء العمل، وهناك عوامل ومحددات تؤثر على ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية، ومنها العوامل الشخصية والعدالة الإجرائية والقيادة والرضا الوظيفي والعمر الزمني. (٢٣ : ٣)

وفي ضوء سعي المؤسسات إلى تطوير أدائها لتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ فإنه ينبغي عليها سرعة الاستجابة إلى المتغيرات المختلفة، بل ويجب أن تتكيف وتتفاعل إيجابياً مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ويتطلب ذلك أن تحسن المؤسسة من إجراءاتها الإدارية وتعمل على إزالة المعوقات التي قد تمنع ظهور سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، وقد يكون الاستقواء الوظيفي أحد العوامل التي تعيق من إبداء العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمات، لذا يسعى الباحث من خلال الدراسة الراهنة التحقق مما إذا كانت للاستقواء الوظيفي داخل مديرية الشباب والرياضة بمديرية الشباب والرياضة بالقلوبية ينعكس على سلوك المواطنة التنظيمية للأخصائيين الرياضيين داخل المديرية، والتعرف على أشكال الاستقواء الوظيفية داخل مديرية الشباب والرياضة بالقلوبية ومدى ارتباطها بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما أنه وفي حدود إطلاع الباحث لاحظ ندرة الدراسات التي تناولت الاستقواء الوظيفي في المجال الرياضي بالتحليل ومحاولة التعرف على أشكال الاستقواء داخل المؤسسات الرياضية، كما أن دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين يتطلب التعرف على المعوقات التي قد تعيق ظهورها داخل مديرية الشباب والرياضة بالقلوبية، وبما يمثل مساعدة لأصحاب القرار على تحجيم تلك المعوقات.



أهمية البحث

تواجه الدولة تحديات ضخمة على المستويين الإقتصادي والإجتماعي تتمثل في تحقيق العدالة الإجتماعية والإرتقاء بالخدمات المقدمة للمواطنين وتحسين المؤشرات المرتبطة بها إلى جانب تطوير البنية الأساسية لتوفير حياة أفضل للمواطنين، ولكي تحقق مؤسسات الدولة أهدافها يجب عليها تعزيز السلوكيات الإيجابية لدى العاملين، ويبين هاريونو وآخرون **Haryono et al., (٢٠١٨م)** أن سلوك الموارد البشرية يشغل موقعا هاما في حياة المنظمات انطلاقاً من الدور الذي يؤديه والأثر الكبير على أداء العاملين، فالسلوك التنظيمي مؤشر أساسي ومحدد هام لمدى كفاءة المنظمة وحسن إدارتها للموارد البشرية، وسلوك المواطنة التنظيمية يعتبر من أبرز أشكال هذا السلوك التنظيمي المرغوب فيه لتحسين الفاعلية التنظيمية (٢٤ : ١٤٣)

ويشير كاتاريا، ادهكاري **Kataria & Adhikari (٢٠٢٢م)** إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يعتبر من المفاهيم الإدارية المعاصرة، وقد تنوعت الدراسات التي تتناول سلوك المواطنة التنظيمية بإعتباره سلوك تطوعي ينطوي عن قيم اجتماعية وأخلاقية تدفع باتجاه تقديم الجهود الإضافية خارج حدود الدور وتتجاوز التوقعات المتصلة بالواجبات المهنية، (١٩ : ٧٠)، ويبين جامي واجا **Jami and Agha (٢٠٢٢)** أن سلوك المواطنة التنظيمية من السلوكيات المرغوبة لدى المنظمات بسبب ما تحققة من آثار إيجابية تعود بالفائدة الكبيرة على المنظمة وعلى استمرارها، حيث تعزز من الأداء الوظيفي للعاملين وتزيد من معنوياتهم مما ينعكس على إنتاجيتهم ويمكن أن تساعد سلوكيات المواطنة التنظيمية في بناء شعور بالمجتمع والعمل الجماعي بين الموظفين، ويمكن أن تساعد في تقليل الصراع وتعزيز العلاقات الإيجابية بين زملاء العمل. (٣٩ : ٧٤٠)

ويشير محمد الفاتح **(٢٠١٥م)** إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية ينعكس بشكل إيجابي على أداء المنظمة، حيث يساعد على كفاءة وفعالية التنظيم من خلال تحسين استخدام الموارد وتوفير القدرة على الإبداع والإبتكار مما يساعد المعلمين على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة واستعداده لتعلم مهارات جديدة وتحمل مسؤوليات أكبر استجابة لمتغيرات السوق، مما يوفر للمؤسسة موارد كثيرة كانت ستحملها عند تعيين أفراد آخرين يقومون بما يقوم به الفرد الموجود فعلاً، فسلوكيات المواطنة التنظيمية تزيد من قدرة جذب أفضل الأفراد والحفاظ عليهم مما يقلل من معدلات دوران العاملين وتقليل حدة الشكاوى. (٨ : ١٢٥)

وسلوك المواطنة التنظيمية كما يشير بارتوسز وحنا **Bartosz & Hanna (٢٠٢٣م)** من أهم القضايا التي تتعلق بفاعلية الأداء، وهناك حاجة ماسة للوصول إلى مستوى مرضي من ممارستها داخل المؤسسات، فقد أصبح سلوك المواطنة التنظيمية Organizational



Citizenship behavior مطلب الكثير من المنظمات بسبب آثاره الإيجابية والتي منها تحسين أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها، ولا يمكن للمنظمات ان تستمر وتزدهر دون أن يتسم أفرادها بمواطنة صالحة من خلال الانخراط في كافة أنواع السلوك التنظيمي الإيجابي، ونظراً لأهمية المواطنة التنظيمية الرفيعة فلا بد من تسليط الضوء على طبيعة هذا السلوك الذي هو محل اهتمام العلماء والباحثين. (١٤ : ٣٦)

ويبين كاتاريا، ادهكاري **Kataria & Adhikari (٢٠٢٢م)** أن مفهوم المواطنة التنظيمية يشير إلى الإسهامات الإيجابية للعاملين، فهو سلوك تعاوني ابتكاري يمتاز بطبيعة اختيارية يمارسه الفرد تطوعاً داخل المنظمة دون توقع أي حوافز مقابل ذلك ولا يتضمنه الوصف الوظيفي، وهذا السلوك يساعد المنظمة على رفع كفاءتها وتحقيق أهدافها وبقائها (٢٩ : ٧١). وقد زاد الإهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية كما يشير **شيلاجات Chelagat (٢٠١٥م)** لما له من دور كبير في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية، وذلك من خلال الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها لتحفيزهم للقيام بالأنشطة الإختيارية التي لا ترتبط بالحوافز وإنما تساهم في نشر روح المبادرة والإيثار بين العاملين، ولذلك فإن إشاعة روح المواطنة التنظيمية ضمن سلوكيات العاملين بالمؤسسات أمر ضروري. (١٧ : ٥٤)

ويشير **كاكارিকা وآخرون Kakarika et al., (٢٠١٧م)** إلى أن البعض ينظر للإستقواء باعتباره ظاهرة تم المبالغة في تبسيطها وإساءة فهمها، وقد يكون ذلك نتيجة إساءة فهم الاستقواء وأن التضمينات النظرية والعملية التي تم التوصل إليها استندت إلى تحليلات مبتسرة لا تعكس تأثير الإستقواء على أداء المنظمة، ويبين **بيش Bech (٢٠١٧م)** أن الاستقواء الوظيفي من القضايا الحيوية والمثارة اليوم داخل المنظمات لما له من عواقب قصيرة وطويلة الأجل مما يؤثر سلباً على أدائها وعلى اداء مواردها البشرية (٢٧ : ٥٤)

ويضيف **اينرسين وآخرون Einarsen et al., (٢٠١٦م)** أن الإستقواء الوظيفي يسبب آذى نفسي للعاملين ويزيد من التكاليف، ويتسبب في إنخفاض الأرباح، لذا فإنه ينبغي على المنظمات توفير مناخ مناسب يشعر داخلها العاملون بإنخفاض سلوكيات الإستقواء لضمان تحقيق أهداف العمل (٢٠ : ١٣٠٨)، ولذا فقد سعى الباحث لبحث أشكال الإستقواء الوظيفي داخل مديرية الشباب والرياضة بالقلوبية كإحدى المؤسسات الرياضية المسؤولة عن الرياضة بمحافظة القليوبية وتقييم العلاقة بين الإستقواء الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية للأخصائيين الرياضيين .



٤/١ هدف البحث

يهدف البحث إلى التعرف علي الإستقواء الوظيفي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بالقلوبية وذلك من خلال تحديد :

١/٤/١ أشكال الإستقواء الوظيفي على الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بالقلوبية.

٢/٤/١ سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بالقلوبية.

٣/٤/١ طبيعة العلاقة بين الإستقواء الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة.

٥/١ تساؤلات البحث

١/٥/١ ما هي أشكال الإستقواء الوظيفي السائدة لدى الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بالقلوبية ؟

٢/٥/١ ما هي سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بالقلوبية ؟

٣/٥/١ هل توجد علاقة بين الإستقواء الوظيفي والمواطنة التنظيمية لدى الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بالقلوبية ؟

٦/١ مصطلحات البحث

١/٦/١ الإستقواء الوظيفي: "المضايقات التي تحدث بصورة منتظمة للعاملين من جانب واحد أو أكثر من الزملاء أو المشرفين والتي تكل مشكلات جسيمة للأفراد والمنظمات" (١٥ : ٢٩٢)

٢/٦/١ المواطنة التنظيمية: "سلوك وظيفي نابع من حس الإنتماء لدى الموظف حيال مؤسسته، وناجم عن قناعة شخصية تدفعه إلى القيام بجهد إضافي غير رسمي يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين فيها". (٧ : ٣٥)



٢- الدراسات السابقة

١/٢ دراسة باسكال وآخرون Pascal M, et al., (٢٠٢٤م) بعنوان "تأثير الإستقواء الوظيفي على الرغبة في ترك العمل والضغوط النفسية- الدور غير المباشر للمديرين" (٣٣)
وقد هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين الإستقواء الوظيفي والرغبة في ترك العمل والضغوط النفسية، وقد استخدمت الدراسة المنهج والوصفي وقد تضمنت عينة الدراسة (٢٥٢) سيدة، (١٧٢) رجل، من (٧٠) شركة ومؤسسة فرنسية مثلت القطاعين العام والخاص، وقد تم استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى الإستقواء الوظيفي كان مترتب بشكل كبير بالرغبة في ترك العمل وكذلك الضغوط النفسية، كما كان للمديرين دور هام في استمرار عملية الإستقواء الوظيفي داخل العمل ورغبة الضحية في ترك العمل، كما كان للمديرين دور في زيادة الضغوط النفسية.

٢/٢ دراسة بيتروس وآخرون Petros, et al., (٢٠٢٤م) بعنوان "العلاقة بين الاستقواء الوظيفي والضغوط الوظيفية وجودة الحياة المهنية لدى الممرضات- دراسة منهجية" (٣٤)
وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإستقواء الوظيفي والضغوط الوظيفية وجودة الحياة المهنية للممرضات، وفي سبيل ذلك تم مراجعة الأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين الاستقواء الوظيفي والضغوط الوظيفية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي من خلال مراجعة (٩) دراسات على مواقع PubMed و Medline و Scopus و Cinahl و Web of Science حتى ٤ يناير ٢٠٢٤، أجريت على ٣٧٣٠ ممرضة، وقد تم حساب معاملات الارتباط المجمعة عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين الإستقواء الوظيفي والضغوط الوظيفية، بينما كان هناك ارتباط سلبي بين الإستقواء الوظيفي والرضا الوظيفي، كما اظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين الإستقواء الوظيفي والإرهاق الوظيفي، وقد اوصت الدراسة بضرورة مراعاة المشرفين لسلوكيات الإستقواء الوظيفي داخل العمل واجراء تدخل فعال للحد من هذه السلوكيات وتأثيرها السلبي على الممرضات.

٣/٢ دراسة أحمد حسانين، ممدوح عبد الحفيظ (٢٠١٩) بعنوان "انتهاك العقد النفسي كمتغير وسيط بين الإستقواء في مكان العمل والسلوك الإبتاري للعاملين- دراسة ميدانية" (٢)
هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل وبين السلوك الإبتكاري للعاملين واختبار الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي في هذه العلاقة، وقد أجريت الدراسة على عينة طبقية



بلغ حجمها (٣٨٠) مفردة، من العاملين ببعض الشركات الصناعية في محافظة سوهاج، وقد تم اختبار الفروض باستخدام تحليل الانحدار البسيط وتحليل الوساطة والنمذجة الهيكلية للمعادلات. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط جوهريّة سالبة بين الإستقواء في مكان العمل وبين السلوك الإبتكاري للعاملين، وأن انتهاك العقد النفسي لعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة.

٤/٢ دراسة رشا أبو سيف (٢٠١٩م) بعنوان "أثر مركز التحكم الداخلي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ النفسي الآمن والاستقواء داخل مكان العمل - دراسة ميدانية" (٤)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مركز التحكم الداخلي في العلاقة بين المناخ النفسي الآمن والاستقواء داخل مكان العمل في مديريات الخدمات بمحافظة أسيوط، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تضمنت عينة الدراسة (٣٧٥) مفردة. وقد توصلت عينة الدراسة إلى وجود علاقة معنوية سالبة بين كل من المناخ النفسي الآمن، ومركز التحكم الداخلي والشعور بالاستقواء داخل مكان العمل وأبعاده، كما ان دخول مركز التحكم الداخلي كمتغير وسيط تفاعلي يؤثر تأثيراً معنوياً سالباً في العلاقة بين المناخ النفسي الآمن والشعور بالاستقواء داخل مكان العمل.

٥/٢ دراسة كاراباتاك Karabatak (٢٠١٩م) "أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين ومستويات الإجهاد على فعالية المدرسة" (٢٨)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين فعالية المدرسة والخصائص الديموغرافية للمعلمين وسلوكيات المواطنة التنظيمية والإجهاد وتأثيرات الخصائص الديموغرافية للمعلمين وسلوكيات المواطنة التنظيمية ومستويات الضغط على فعالية المدرسة في نطاق البحث، وقد تم استخدام نموذج مقارنة سببية، وتم تقييم آراء ٢٢٢ مدرسا تركيا كانوا يعملون في المدارس. وتوصلت الدراسة إلى فعالية الأداء بالمدرس مرتبطة بشكل إيجابي بجميع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين. - الخصائص الديموغرافية لم تكن مؤشراً كبيراً لفعالية المدرسة، ولكن متغير الأقدمية كان مؤشراً كبيراً لفعالية المدرسة.

٦/٢ دراسة هاريونو وآخرون Haryono., et al., (٢٠١٨م) بعنوان "تأثير جودة حياة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي بين المسعفين في مراكز الصحة المجتمعية في مدينة بيكاسي" (٢٤)

وقد استهدفت الدراسة التعرف على تصورات موظفي المراكز الصحية المجتمعية حول تأثير جودة حياة العمل، وسلوك المواطنة التنظيمية على الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي، واستخدم



البحث المنهج التجريبي ، وقد تضمنت العينة (٤٩٩) من العاملين في المراكز الصحية المجتمعية في مدينة بيكاسي.

وقد اظهرت النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية قد ساهم في تحسين الأداء الوظيفي ، وارتفاع أداء العاملين ، وتحسن مؤشرات العمل داخل المراكز الصحية المجتمعية وبما انعكس على مستوى الخدمات الطبيعية المقدمة للمرضى

٧/٢ دراسة رجاء محمد نصار (٢٠١٧م) بعنوان "دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية" دراسة ميدانية على العاملين بجامعة فلسطين" (٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بجامعة فلسطين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تضمنت عينة الدراسة (١٥٧) موظف، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة إلى أن جودة الحياة الوظيفية، متوفرة بدرجة متوسطة وأنه توجد علاقة بذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأنه ينبغي أن تهتم المؤسسات بعوامل زيادة جودة الحياة الوظيفية للعاملين لضمان زيادة دوافعهم نحو العمل وبما ينعكس على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين.

٠/٣ إجراءات البحث

١/٣ المنهج

تم استخدام المنهج الوصفي القائم علي الدراسات المسحية لملائمة لطبيعة الدراسة .

٢/٣ عينة البحث

تضمنت عينة البحث عدد (٢٠٠) من الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بالقليوبية مثلت جميع الدرجات الوظيفية للأخصائيين الرياضيين (كبير - أولى - ثانية - ثالثة)، وقد قام الباحث باختيار عدد (٢٠) أخصائي للعينة الاستطلاعية من خارج عينة البحث الأصلية ، لتصبح عينة البحث الكلية (٢٢٠) أخصائي رياضي.

٣/٣ أدوات جمع البيانات

قام الباحث بجمع البيانات من خلال المسح المرجعي، والمقابلة الشخصية مع السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية مرفق (١) وذلك بهدف التعرف علي المحاور والشكل الأمثل لاستبائي الاستقواء الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما قام الباحث بإعداد استبائي الدراسة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة



٤/٣ خطوات تصميم استبيانات الدراسة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة قام الباحث بإعداد صورة مبدئية لإستباني الدراسة مرفق (٢) حيث يبين مرفق (١/٢) عبارات استبيان الإستقواء الوظيفي، كما يبين مرفق (٢/٢) عبارات استبيان سلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد تم عرض عبارات الاستبيانين في صورتهم الأولى علي نخبة من السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية مرفق (١) ، وقد تم اختيار العبارات التي حصلت علي نسبة موافقة ٨٠٪ فأكثر من مجموع آراء الخبراء ويبين مرفق (١/٣) النسبة المئوية لاستجابات السادة الخبراء علي عبارات استبيان الاستقواء الوظيفي، كما يبين مرفق (٢/٣) النسبة المئوية لاستجابات السادة الخبراء علي عبارات استبيان سلوكيات المواطنة التنظيمية. كما يبين جدول (١) عدد عبارات استبيان الاستقواء الوظيفي وعدد العبارات المستبعدة من كل محور وكذلك أرقام العبارات المستبعدة وفقاً لآراء السادة الخبراء، وفي ضوء ذلك تم استبعاد (٣) عبارات هي العبارات أرقام (١٦ ، ٢٩ ، ٤١) من الصورة المبدئية لإستبيان الاستقواء الوظيفي، ويبين جدول (٢) العبارات التي تم تعديلها وفقاً لآراء السادة الخبراء بإستبيان الاستقواء الوظيفي، كما يبين مرفق (٤ / ١) الصورة النهائية لاستبيان الاستقواء الوظيفي، كما يبين جدول (٣) عدد عبارات استبيان سلوكيات المواطنة التنظيمية وعدد العبارات المستبعدة من كل محور وكذلك أرقام العبارات المستبعدة وفقاً لآراء السادة الخبراء، وفي ضوء ذلك تم استبعاد (٤) عبارات هي العبارات أرقام (٨ ، ١٥ ، ٣٧ ، ٤٤) من الصورة المبدئية لإستبيان سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما يبين جدول (٤) العبارات التي تم تعديلها وفقاً لآراء السادة الخبراء بإستبيان سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويبين مرفق (٢/٤) الصورة النهائية لاستبيان سلوكيات المواطنة التنظيمية .

٥/٣ الدراسة الاستطلاعية

قام الباحث بهذه الدراسة بهدف التعرف علي مدي ملائمة محاور الإستبيان لهدف الدراسة ومدي استيعاب عينة البحث لعناصر الاستبيانات والتعرف علي أوجه الصعوبة والقصور في عناصر الاستبيانات ، وقياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، وكذلك التعرف علي ثبات المقياس من خلال تطبيق الاستبيان بتاريخ ٧ / ١١ / ٢٠٢٤ م ثم إعادة تطبيقه في الدراسة الاستطلاعية الثانية بتاريخ ٢١ / ١١ / ٢٠٢٤ م بفاصل زمني قدره أسبوعان علي عدد ٢٠ فرد من خارج عينة البحث الأصلية.



جدول (١)

عدد عبارات استبيان الاستقواء الوظيفي وعدد العبارات المستبعدة من كل محور
وفقاً لأراء السادة الخبراء

م	محاور الاستبيان	عدد العبارات قبل الحذف	عدد العبارات المحذوفة	أرقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات النهائية
١	الإستقواء نحو عمل الضحية	١٦	١	١٦	١٥
٢	الإستقواء علي شخصية الضحية	١٤	١	٢٩	١٣
٣	الإستقواء علي جسد الضحية	١٢	١	٤١	١١

جدول (٢)

العبارات التي تم إعادة صياغتها بإستبيان الاستقواء الوظيفي وفقاً لأراء السادة الخبراء

رقم العبرة	العبرة قبل الصياغة	العبرة بعد الصياغة
١٢	يتم التقليل من مجهودي	هناك تعمد للتقليل من حجم المجهود الذي أبذله
٢٠	هناك سخرية مني في العمل	غالبا ما اكون مادة للسخرية والمضايقة من الزملاء
٣٦	أعرض لسلوكيات الإرهاب والعنف	أعرض لسلوكيات التخويف والتدخل في خصوصياتي أو التطاول باليد

جدول (٣)

عدد عبارات استبيان سلوكيات المواطنة التنظيمية وعدد العبارات المستبعدة من كل محور
وفقاً لأراء السادة الخبراء

م	محاور الاستبيان	عدد العبارات قبل الحذف	عدد العبارات المحذوفة	أرقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات النهائية
١	الإيثار	٩	١	٨	٨
٢	اللباقة	٩	١	١٥	٨
٣	الروح الرياضية	١٠	-	-	١٠
٤	وعي الضمير	١٠	١	٣٧	٩
٥	السلوك الحضاري	٨	١	٤٤	٧



جدول (٤)

العبارات التي تم إعادة صياغتها بإستبيان سلوكيات المواطنة التنظيمية
وفقاً لأراء السادة الخبراء

رقم العبارة	العبارة قبل الصياغة	العبارة بعد الصياغة
٣	أراعي اتباع قواعد العمل بعناية ودقة	يراعي الزملاء إتباع قواعد العمل دون رقابة
٢٣	يحرص الزملاء على عدم تحويل المشاكل الصغيرة إلى مشاكل كبيرة	يسعى الزملاء إلى تضخيم أي مشكله تخصني
٢٩	يتم قضاء وقت العمل في العمل	يحرص الزملاء على قضاء ساعات العمل في أداء مهام العمل

٦/٣ المعاملات العلمية للإختبار

١/٦/٣ صدق الإختبار

١/١/٦/٣ صدق المحكمين

بعد عرض استبائي البحث على السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية، وفي ضوء الآراء والملاحظات التي أبدأها الخبراء قام الباحث بتعديل الإستمارة وصياغة العبارات حتي أصبحت الإستمارة في صورتها النهائية معدة للتطبيق وقد استبعد الباحث جميع المحاور والعبارات التي لم تحصل على نسبة موافقة ٨٠٪ من أراء السادة الخبراء.

٢/١/٦/٣ صدق الإتساق الداخلي لمحاور استبائي الاستقواء الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية

بعد التحقق من صدق محتوى إستبائي الدراسة عن طريق المحكمين وبعد إعداد الصورة النهائية للاستبيانين قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية علي عينة قوامها (٢٠) فرد من خارج عينة البحث الأساسية وذلك بهدف حساب صدق الإتساق الداخلي لمحاور استبائي الاستقواء الوظيفي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية ويبين جدول (٥) نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لمحاور استبيان الاستقواء الوظيفي، كما يبين الجدول رقم (٦) نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لمحاور استبيان سلوكيات المواطنة التنظيمية



جدول (٥)

نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحاور استبيان الاستقواء الوظيفي

ن = ٢٠

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط
1	المحور الأول	١٥	**0.793
2	المحور الثاني	١٣	** 0.793
3	المحور الثالث	١١	**0.835

ر الجدولية عند مستوي (٠,٥) = ٠,٣٧٨

يتضح من الجدول السابق أن معاملات صدق الاتساق الداخلي بين محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان تراوحت ما بين (٠.٧٩٣ ، ٠.٨٣٥) وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٠٥)

جدول (٦)

نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحاور استبيان سلوكيات المواطنة التنظيمية

ن = ٢٠

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط
1	المحور الأول	٨	**0.685
2	المحور الثاني	٨	**0.842
3	المحور الثالث	١٠	**0.934
4	المحور الرابع	٩	**0.796
5	المحور الخامس	٧	**0.813

ر الجدولية عند مستوي (٠,٥) = ٠,٣٧٨

يتضح من الجدول السابق أن معاملات صدق الاتساق الداخلي بين محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان تراوحت ما بين (٠.٦٨٥ ، ٠.٩٣٤) وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٠٥)

٢/٦/٣ الثبات

١/٢/٦/٣ تطبيق الإختبار وإعادته

إيجاد معامل الثبات قام الباحث باستخدام طريقة إعادة الإختبار وقد تم تطبيق الاستبيان علي عينة مكونة من (٢٠) فرد من خارج عينة البحث الأساسية بتاريخ ١٠ / ١٢ / ٢٠٢٤ م ، وقد تم



إعادة تطبيق الاستبيان على نفس العينة بعد مرور أسبوعان بتاريخ ٣٠ / ١٢ / ٢٠٢٤ م ، وتم حساب معامل الارتباط لمحاور الاستقواء الوظيفي بين التطبيقين الأول والثاني كما هو مبين بجدول (٧) ، كما تم حساب معامل الارتباط بين محاور سلوكيات المواطنة التنظيمية بين التطبيقين الأول والثاني كما هو مبين بجدول (٨)

جدول (7)

معاملات الثبات لمحاور استبيان الاستقواء الوظيفي

ن = ٢٠

م	المحاور	عدد العبارات	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		معامل الارتباط
			ع	س/	ع	س/	
1	المحور الأول	١٥	0.24	1.10	0.20	1.11	**0.90
2	المحور الثاني	١٣	0.26	1.12	0.33	1.18	**0.91
3	المحور الثالث	١١	0.27	1.12	0.31	1.17	**0.89

ر الجدولية عند مستوي (٠,٥) = ٠,٣٧٨

يتضح من الجدول السابق أن استمارة الاستبيان حققت معاملات ارتباط عالية حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني ما بين (٠,٨٩ ، ٠,٩١) وجميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) مما يؤكد ثبات تلك الاستمارة ويطمئن الباحث لاستخدامها في التطبيق الميداني.

جدول (8)

معاملات الثبات لمحاور استبيان سلوكيات المواطنة التنظيمية

ن = ٢٠

م	المحاور	عدد العبارات	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		معامل الارتباط
			ع	س/	ع	س/	
1	المحور الأول	٨	0.23	1.09	0.19	1.09	**0.93
2	المحور الثاني	٨	0.24	1.11	0.20	1.13	**0.92
3	المحور الثالث	١٠	0.28	1.13	0.31	1.18	**0.93
4	المحور الرابع	٩	0.27	1.13	0.35	1.19	**0.92
5	المحور الخامس	٧	0.28	1.13	0.34	1.16	**0.99

ر الجدولية عند مستوي (٠,٥) = ٠,٣٧٨



يتضح من الجدول السابق أن استمارة الاستبيان حققت معاملات ارتباط عالية حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين التطبيقين ما بين (٠.٩٢ ، ٠.٩٩) وجميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يؤكد ثبات تلك الاستمارة ويضمن الباحث لاستخدامها في التطبيق الميداني.

٧/٣ الدراسة الأساسية

تم تطبيق إستباني الدراسة علي عينة الدراسة والبالغ عددها (٢٠٠) إحصائي رياضي من الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بالقليوبية وذلك بتاريخ ٢٠٢٥/١/٥م بعد التأكد من مدى ملاءمة الاستبيان لعينة البحث وقدرتهم علي استيعاب فقرات الاستبيان، حيث سيتم الإجابة علي عبارات الاستبيان ثم تغريغ وتبويب الاستجابات تمهيداً لاستخدام الاختبارات الإحصائية .

٣ / ٨ المعالجات الإحصائية

تم استخدام برنامج SPSS لإجراء المعالجات الإحصائية التالية :

The percentage النسبة المئوية

Arithmetic mean المتوسط الحسابي

weight cases الوزن النسبي

Chi – Square test Statistic اختبار كاي ٢

Correlation Coefficient معامل الارتباط

جدول (١٧)

الوسط والانحراف المعياري وقيمة كاي ٢ لاستجابات الأخصائيين الرياضيين بمحاور الاستقواء الوظيفي

ن=٢٠

المحاور	الوسط	الانحراف المعياري	كا ٢ ودلالتها	الوزن النسبي
١ المحور الأول (الاستقواء على عمل الضحية)	٢,٣٠	٠,٨١	**٤٢٩,٤٤	٤٥٩,٧١
٢ المحور الثاني (الاستقواء على شخصية الضحية)	٢,٢٨	٠,٨٠	**٤٢٦,٤٥	٤٥٦,٦٢
٤ المحور الثالث (الاستقواء على جسد الضحية)	٢,٢٩	٠,٨٠	**٥٠٧,٠٤	٤٥٧,٣٣

يتضح من جدول (١٧) وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات الأخصائيين الرياضيين لمحاور الاستقواء الوظيفي وجميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥



جدول (١٨)

الوسط والانحراف المعياري وقيمة كا^٢ لاستجابات الإخصائين الرياضيين
لمحاور سلوكيات المواطنة التنظيمية

ن=٢٠٠

المحور	الوسط	الانحراف المعياري	كا ^٢ ودلاليتها	الوزن النسبي
١ المحور الأول (الإيثار)	١,٧٣	٠,٨١	**٣٥٦,٧٩	٣٤٥,٦٣
٢ المحور الثاني (اللباقة)	١,٧٢	٠,٨٢	**٤٤٢,١٢	٣٤٤,٧٥
٣ المحور الثالث (الروح الرياضية)	١,٧٣	٠,٨٢	**٥٤٨,٧٢	٣٤٥,٩٠
٤ المحور الرابع (وعي الضمير)	١,٧٣	٠,٨٢	**٤٦٩,٩٦	٣٤٦,٣٣
٥ المحور الخامس (السلوك الحضاري)	١,٧٥	٠,٨٣	**٥١٥,٠٠	٣٤٩,٤٣

يتضح من جدول (١٨) وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات الإخصائين الرياضيين لمحاور سلوكيات المواطنة التنظيمية وجميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥

جدول (١٩)

معامل الارتباط بين محاور الاستقواء الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية

ن=٢٠٠

محاور المواطنة التنظيمية	محاور الاستقواء الوظيفي	المحور الأول (الاستقواء على عمل الضحية)	المحور الثالث (الاستقواء على شخصية الضحية)	المحور الثالث (الاستقواء على جسد الضحية)
المحور الأول (الإيثار)	**٩٩٠,٠٠ -	**٩٩٦,٠٠ -	**٩٩٦,٠٠ -	**٩٩٦,٠٠ -
المحور الثاني (اللباقة)	**٩٩٠,٠٠ -	**٩٩١,٠٠ -	**٩٩١,٠٠ -	**٩٨٧,٠٠ -
المحور الثالث (الروح الرياضية)	**٩٧٠,٠٠ -	**٩٧٢,٠٠ -	**٩٧٢,٠٠ -	**٩٦٥,٠٠ -
المحور الرابع (وعي الضمير)	**٩٦٤,٠٠ -	**٩٦٩,٠٠ -	**٩٦٩,٠٠ -	**٩٥٩,٠٠ -
المحور الخامس (السلوك الحضاري)	**٩٤٧,٠٠ -	**٩٥٤,٠٠ -	**٩٥٤,٠٠ -	**٩٤٨,٠٠ -



• قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.١٣٨

يتضح من جدول (١٩) وجود ارتباط بين جميع محاور الاستقواء الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية. حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (- ٠,٩٤٧ - ٠,٩٩٦) وجميعها دال إحصائيا

٢/٤ مناقشة النتائج

١/٢/٤ الإجابة على التساؤل الأول : "ما هي أشكال الإستقواء الوظيفي على الأخصائين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بالقليوبية؟"

يبين جدول (٩) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإخصائين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بعبارة المحور الأول من محاور الاستقواء الوظيفي "الاستقواء نحو عمل الضحية" حيث تراوحت قيمة كا^٢ ما بين (٣٣.٩٧ : ٧٠.٨١) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار "الموافقة" حيث تراوحت نسبة استجابة الإخصائين نحوها ما بين (٥٢.٠٠ : ٦١.٠٠ %) ، كما تراوح الوزن النسبي للعبارة ما بين (٤٥٢ : ٤٥٧) ، كما يبين جدول (١٧) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإخصائين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بالمحور الأول "الاستقواء نحو عمل الضحية" حيث بلغت قيمة كا^٢ (٤٥٩.٧١) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (٤٥٩.٧١)، وتبين تلك النتائج تعرض الأخصائين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بالقليوبية للإستقواء نحو عملهم.

كما يبين جدول (١٠) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإخصائين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بعبارة المحور الثاني من محاور الاستقواء الوظيفي "الاستقواء على شخصية الضحية" حيث تراوحت قيمة كا^٢ ما بين (٣٢.١١ : ٥٠.٨٩) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار "الموافقة" حيث تراوحت نسبة استجابة الإخصائين نحوها ما بين (٥١.٠٠ : ٥٧.٠٠ %) ، كما تراوح الوزن النسبي للعبارة ما بين (٤٤٢ : ٤٦٧)، كما يبين جدول (١٧) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإخصائين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بالمحور الثاني "الاستقواء على شخصية الضحية" حيث بلغت قيمة كا^٢ (٤٢٦.٤٥) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (٤٥٦.٦٢) ، وتبين تلك النتائج تعرض الأخصائين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بالقليوبية للإستقواء نحو شخصيتهم.



كما يبين جدول (١١) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإخصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بعبارات المحور الثالث من محاور الاستقواء الوظيفي "الاستقواء على جسد الضحية" حيث تراوحت قيمة كا^٢ مابين (٣٠.٣١ : ٥٣.٤٧) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار "الموافقة" حيث تراوحت نسبة استجابة الإخصائيين نحوها ما بين (٤٣.٧٥ : ٦٣.٧٥) %، كما تراوح الوزن النسبي للعبارات ما بين (١٢٥ : ١٤٢)، كما يبين جدول (١٧) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإخصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بالمحور الثالث "الاستقواء على جسد الضحية" حيث بلغت قيمة كا^٢ (٥٠٧.٠٤) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (٤٥٧.٣٣)، وتبين تلك النتائج تعرض الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بالقليوبية للاستقواء الجسدي.

من خلال العرض السابق يتضح يتضح ظهور تعرض الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بالقليوبية لأشكال الاستقواء الثلاثة (الاستقواء على عمل الضحية - الاستقواء على شخصية الضحية - الاستقواء على جسد الضحية)، وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة نتائج دراسة مرفت حسين (٢٠١٧) من أن سلوكيات الاستقواء بأشكاله الثلاثة قد ظهرت لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة بني سويف وأن الاستقواء نحو عمل الضحية كان في المرتبة الأولى، يليه الاستقواء نحو شخص الضحية ثم في المرتبة الأخيرة الاستقواء الموجه بالإيذاء البدني للضحية. (١٠ : ٨٢)

كما تتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه نتائج دراسة منى محمد (٢٠١١) والتي اظهرت ارتفاع معدل سلوكيات الاستقواء بالمنظمات الحكومية وأن (٣٨%) من عينة الدراسة كانوا ضحية للاستقواء خلال الستة شهور الأخيرة، وأن الإستهقواء الموجه نحو عمل الضحية كان الأكثر شيوعاً يليه الإستهقواء نحو شخص الضحية واخيراً الإستهقواء نحو جسد الضحية. (١١ : ٦٢)

وقد يرجع ظهور الإستهقواء إلى إمتلاك الجاني لمركز وظيفي قوي أو انه يتمتع بحماية احد القيادات بالمديرية، ويتفق ذلك مع ما توصل إليه برانش وآخرون Branch, et al., (٢٠١٣م) من أن الإستهقواء يتميز بالتباين في القوة Power disparities بين الجاني والضحية والذي بفضلله يجد الضحية صعوبة في الدفاع عن نفسه، حيث يتمتع الجاني دائماً بصلاحيات ونفوذ ومصادر قوة لا يمتلكها الضحية، كما أن الإستهقواء ينطوي على الإستهقواء غير المشروع للقوة الشخصية وبما يتجاوز حدود السلوك الملائم، ويدعم التباين في القوة وامتزاج القوة الرسمية المستمدة



من المركز الوظيفي بجانب المصادر غير الرسمية للقوة كالخبرة وامتلاك المعلومات وشبكات العلاقات مع القوة الشخصية لفرض الإستقواء. (١٥ : ٢٨٥)

وتنعكس سلوكيات الإستقواء الوظيفي بشكل كبير على هدم العلاقات بين الأخصائيين الرياضيين داخل مديرية الشباب والرياضة ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة شو وآخرون Xu, et al., (٢٠١٥م) والتي اظهرت أن السلوكيات الاستقوائية في مكان العمل تهدم علاقة التبادل الاجتماعي القائمة بين المنظمة والعاملين ويجعلها علاقة منخفضة الجودة بفعل التعامل المسيء التي تنقلها تلك السلوكيات للعاملين، وهذا التعامل يدفع العاملين لحجب أي سلوكيات ابتكارية كمقابل موضوعي يعيد التوازن في العلاقة القائمة بين طرفي التبادل (٤٢ : ٧٧١)، كما يشير ديكروز D'cruz (٢٠١٤م) إلى أن تكرار واستمرار السلوكيات الاستقوائية التي يقع العاملون ضحايا لها ينعكس على التعاملات العادلة داخل المؤسسة ويؤسس لعلاقة تبادل منخفضة الجودة بين المؤسسة والعاملين، ويزيد من شعور العاملين بان المشرفين والمؤسسة لا تهتم بهم. (١٨ : ٩٢)

كما تنعكس هذه السلوكيات السلبية على العلاقة بين الأخصائيين والمديرين ويتفق ذلك مع ما توصلت إلى نتائج دراسة راي واجروال Rai & Agarwal (٢٠١٧) إلى أنه عندما يتعرض العاملون للسلوكيات الاستقوائية Bullying acts الصادرة من المشرفين والزملاء، يتبلور لديهم الاعتقاد بأن العلاقة التي تجمعهم معاً في مكان العمل علاقة تبادل منخفضة الجودة، بل أن العاملين لا يبدون اتجاهات سلبية نحو المشرفين والزملاء فقط ولكن أيضاً يضعونها على عاتق المنظمة ككل نتيجة السماح قياداتها بهذه السلوكيات الغير أخلاقية. (٣٦ : ٧٧)

لذا فإنه على المؤسسات إيجاد الوسائل التي من شأنها مواجهة سلوكيات الإستقواء حيث أن الإستقواء لا يتوقف عند حد معين، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه نتائج دراسة ديكروز وراينر D'Cruz, P. & Rayner, C., (٢٠١٣م) أنه نتيجة لأن الإستقواء يتسم بالإستمرارية فإنه يكون مرشحاً دائماً للتصعيد في السلوكيات ضد الضحايا. (١٩ : ٦١٢)

٢/٢/٤ الإجابة على التساؤل الثاني "ما هي سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بالقليوبية؟"

يبين جدول (١٢) وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات الإخصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بعبارة المحور الأول من محاور سلوكيات المواطنة التنظيمية "الإيثار" حيث تراوحت قيمة كا^٢ ما بين (٣١.٧٢ : ٥٠.٨٩) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠.٠١)



(كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار "عدم الموافقة" حيث تراوحت نسبة استجابة الإحصائيين نحوها ما بين (٥١.٠٠ : ٥٧.٠٠ %)، كما تراوح الوزن النسبي للعبارات ما بين (٣٣٣ : ٣٥٨) ، كما يبين جدول (١٨) وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات الإحصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بالمحور الأول "الإيثار" حيث بلغت قيمة كا^٢ (٣٥٦.٧٩) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (٣٤٥.٦٣)، كما بلغ متوسط استجابات العينة نحو المحور (١.٧٣) ويبين ذلك ضعف الإيثار لدى الإحصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بالقليوبية، وقد يرجع ضعف الإيثار لدى الإحصائيين الرياضيين إلى عدم تعاون الرؤساء مع الإحصائيين الرياضيين وبما ينعكس على عدم رغبتهم في عدم التعاون مع الزملاء، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة إيناس زيد (٢٠٢٣م) من أن الموظف الذي لا يجد تعاوناً من رؤسائه ينعكس سلباً على دوافعه نحو العمل التطوعي وبفضل إنهاء مهامه عمله دون النظر إلى تعاونه أو التطوع ومد يد العون والمساعدة لزملائه.

(١ : ٩٤)

كما يبين جدول (١٣) وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات الإحصائيين الرياضيين للخيارات (وافق - إلي حد ما - لا أوافق) بعبارات المحور الثاني من محاور سلوكيات المواطنة التنظيمية "اللباقة" حيث تراوحت قيمة كا^٢ ما بين (٣٣.٩٧ : ٥٢.٩٣) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار "عدم الموافقة" حيث تراوحت نسبة استجابة الإحصائيين نحوها ما بين (٥٢.٠٠ % : ٥٧.٥٠ %)، كما تراوح الوزن النسبي للعبارات ما بين (٣٣١ : ٣٥٦)، كما يبين جدول (١٨) وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات الإحصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بالمحور الثاني "اللباقة" حيث بلغت قيمة كا^٢ (٤٤٢.١٢) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (٣٤٤.٧٥)، كما بلغ متوسط استجابات العينة نحو المحور (١.٧٢) ويبين ذلك ضعف اللباقة لدى الإحصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بالقليوبية، وقد يرجع ضعف اللباقة لدى الإحصائيين الرياضيين بمديريات الشباب والرياضة نتيجة لضعف دوافعهم نحو العمل وعدم إيمانهم بفرص الترقي العادلة مما انعكس سلباً على سلوكياتهم

ويبين جدول (١٤) وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات الإحصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بعبارات المحور الثالث من محاور سلوكيات المواطنة التنظيمية "الروح الرياضية" حيث تراوحت قيمة كا^٢ ما بين (٢٩.١٧ : ٤٦.٩٩) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار "عدم الموافقة" حيث تراوحت



نسبة استجابة الإخصائيين نحوها ما بين (٥١.٠٠ : ٥٦.٠٠ %) ، كما تراوح الوزن النسبي للعبارات ما بين (٣٣٧ : ٣٥٤)، كما يبين جدول (١٨) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإخصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بالمحور الثالث "الروح الرياضية" حيث بلغت قيمة كا^٢ (٥٤٨.٧٢) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (٣٤٥.٩٠)، كما بلغ متوسط استجابات العينة نحو المحور (١.٧٣) وتظهر تلك النتائج ضعف الروح الرياضية لدى الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بالقليوبية وقد يرجع ذلك إلى عدم انتشار ثقافة التسامح داخل مديرية الشباب والرياضة بالقليوبية، وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة **محمد صبري (٢٠١٦م)** من أن ضعف الروح الرياضية لدى العاملين يرجع إلى ما يمر به الموظفون من ضغوطات اجتماعية ووظيفية وعدم انتشار ثقافة التسامح وتحمل الزملاء بشكل موسع، وكذلك نتيجة نقص الدورات التدريبية التخصصية في السلوك وعدم إتاحتها للعاملين أو عدم تكليفهم بحضورها. (٩ : ٨١)

ويبين جدول (١٥) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإخصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بعبارات المحور الرابع من محاور سلوكيات المواطنة التنظيمية "وعي الضمير" حيث تراوحت قيمة كا^٢ ما بين (٢٠.١١ : ٤٥.٩١) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار "عدم الموافقة" حيث تراوحت نسبة استجابة الإخصائيين نحوها ما بين (٤٨.٠٠ : ٥٦.٠٠ %) ، كما تراوح الوزن النسبي للعبارات ما بين (٣٢٩ : ٣٦١)، كما يبين جدول (١٨) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإخصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بالمحور الرابع "وعي الضمير" حيث بلغت قيمة كا^٢ (٤٦٩.٩٦) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (٣٤٦.٣٣)، كما بلغ متوسط استجابات العينة نحو المحور (١.٧٣) ويبين ذلك ضعف وعي الضمير لدى الأخصائيين بمديرية الشباب والرياضة بالقليوبية، وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه نتائج دراسة **كاراباتاك Karabatak (٢٠١٩م)** والتي أظهرت أن ممارسات العاملين التطوعية لم تكن بصورة كافية وقد يرجع عدم وعي الضمير لدى الأخصائيين الرياضيين من أن المنظمات لم تنشر ثقافة تقييم العامل لنفسه ولا يعتد بها في ترقياتهم وتنقلاتهم مما انعكس على سلوك المواطنة التنظيمية. (٢٨ : ١١٥)

ويبين جدول (١٦) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإخصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بعبارات المحور الخامس من محاور سلوكيات المواطنة التنظيمية "السلوك الحضاري" حيث تراوحت قيمة كا^٢ ما بين (٢٧.٤٩ : ٤٥.٩١) وهي دالة عند مستوى معنوية



(٠.٠١) كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار "عدم الموافقة" حيث تراوحت نسبة استجابة الإحصائيين نحوها ما بين (٤٩.٥٠ : ٥٥.٥٠ %) ، كما تراوح الوزن النسبي للعبارات ما بين (٣٣٨ : ٣٦٣)، كما يبين جدول (١٨) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإحصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بالمحور الخامس "السلوك الحضاري" حيث بلغت قيمة كا^٢ (٥١٥.٠٠) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (٣٤٩.٤٣)، كما بلغ متوسط استجابات العينة نحو المحور (١.٧٥) ويبين ذلك ضعف نتائج السلوك الحضاري لدى الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بالقلوبية وقد يرجع ذلك لضعف الانتماء الوظيفي لديهم، وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه نتائج دراسة **إيناس زيد (٢٠٢٣م)** من أن ضعف السلوك الحضاري لدى العاملين يرجع إلى ضعف الانتماء الوظيفي وقلة الرغبة لدى الموظفين في الممارسات التطوعية ويكتفى فقط بيوم العمل الرسمي، وكذلك لضعف تبني الإدارة لمقترحات العاملين لتطوير العمل وعدم تقديم الحوافز المادية والمعنوية لمثل هذه المقترحات. (١ : ٩٨)

ويتبين من العرض السابق ضعف سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأخصائيين بمديرية الشباب والرياضة بالقلوبية، وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة **شنتا وجالانت & Shinta Gallant (٢٠٢٤م)** والتي اظهرت ضعف سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين (٣٨: ٩٢)، وقد يعزى ضعف سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بالقلوبية إلى عدم شعور الأخصائيين الرياضيين بالعدالة التنظيمية وعدم التعامل معهم بإنصاف، ويتفق ذلك مع ما أظهرته دراسة **رشا يحيي (٢٠٢١م)** من أن عدم شعور العاملين الإنصاف ينعكس على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين، وأن العاملين الذين يتلقون الدعم هم من يبادرون بسلوكيات المواطنة التنظيمية والأعمال التطوعية، وأن إدارك العاملين للدعم المستمر من المنظمة يخلق لديهم نوع من الالتزام الأخلاقي ليقدموا المزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية مثل الإيثار والروح الرياضية ووعي الضمير. (٥ : ١١٢)

وقد يرجع ضعف سلوكيات المواطنة التنظيمية للأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بالقلوبية إلى ضعف دوافع العاملين نحو العمل، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه نتائج دراسة **محمد صبري (٢٠١٦م)** من أن ضعف سلوكيات المواطنة التنظيمية يرجع إلى نقص بعض الدوافع الذاتية ومنها العمل التطوعي. (٩ : ٨٣)

ومن خلال العرض السابق يتبين ضعف سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بالقلوبية مما يبين الحاجة إلى تنمية سلوكيات المواطنة



التنظيمية لدى العاملين لمواجهة التحديات السياسية والإقتصادية والإجتماعية التي يواجهها المجتمع المصري، ويدعوننا ذلك إلى محاولة التفكير في تحديث الأساليب والمناهج الإدارية التي تتبناها مديريات الشباب والرياضة، والعمل على تحقيق الأمان الوظيفي والعدالة التنظيمية وبما ينعكس على زيادة انتماء العاملين نحو العمل.

٣/٢/٤ الإجابة على التساؤل الثالث "هل توجد علاقة بين الإستقواء الوظيفي والمواطنة

التنظيمية لدى الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بالقلوبية؟"

يبين جدول (١٩) وجود علاقة ارتباط عكسي بين جميع محاور الاستقواء الوظيفي ومحاور سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بالقلوبية حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط ما بين (٠,٩٤٧ ، ٠,٩٩٦) وجميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) وتبين تلك النتائج أن الإستقواء الوظيفي يرتبط عكسياً مع سلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد يرجع ذلك إلى الضغوط التي يتعرض لها الأخصائيين الرياضيين والناجمة عن استقواء زملاء العمل وبما ينعكس على ضعف سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه نتائج دراسة **توكاي ونيل Tuckey & Neall (٢٠١٤م)** من أن الإستقواء في حد ذاته أحد العوامل الضاغطة حيث يكرس وقت العاملين لعملية مقاومة الإستقواء أو التكيف معه وبما يعد استنزافاً لجهود العاملين، كما يؤدي الإستقواء الوظيفي إلى فقد المؤسسة لمواردها البشرية نتيجة انسحاب العاملين من بذل المجهود لصالح المؤسسة. (٤٠ : ٧٢)

كما تنعكس تلك الضغوط سلباً على أداء الأخصائيين الرياضيين داخل مديرية الشباب والرياضة ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه نتائج دراسة **كريم Karam, C., (٢٠١١م)** من أن عجز المؤسسة عن التخفيف من ضغوط العمل ينعكس سلباً على كفاءة الموظفين وسلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، كما ان عدم إتاحة الفرصة للموظفين بالتعبير عن آرائهم يقف عائقاً أمام ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية (٢٦ : ٣٠٢)، ويضيف **محمد صبري (٢٠١٦م)** أن ضغوط العمل قد تؤدي إلى إهتمام العاملين بأعمالهم فقط دون النظر إلى الممارسات التطوعية يكون محدود للغاية. (٩ : ٨٨)

كما تتفق تلك النتائج مع أشار إليه **رفاه الصباغ (٢٠٢٠م)** من أن تعرض الأفراد لمستويات مرتفعة من الضغوط يساهم بشكل كبير في انخفاض معدلات الأداء كما تتخفف رغبتهم في أداء أدوار إضافية، وتظهر لديهم مواقف سلبية تجاه عملهم ومؤسساتهم، وأن ارتفاع مستوى الضغوط



يؤدي إلى انخفاض سلوك المواطنة التنظيمية وامتصاص قدرات الأفراد وضعف طاقاتهم في محاولة معالجة القصور في المنظمة. (٦ : ٩٨).

وينعكس ضعف سلوكيات المواطنة التنظيمية على كفاءة أداء العاملين، ويتفق ذلك مع ما توصلت إلي نتائج دراسة **محمد صبري (٢٠١٦م)** من أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تؤثر على أنشطة المنظمة لكونها أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفعالية، وبما أن العاملين يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة بهم، فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المؤسسة التي يحملون بها. (٩ : ٩٣)

كما قد يرجع ضعف سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى شعور العاملين بعدم حماية المنظمة لهم وأنه لا توجد رقابة على سلوكيات العاملين داخل مديرية الشباب والرياضة بالقليوبية، فكلما توافر الممارسات التنظيمية الإيجابية والمتمثلة في معاملة المديرين للعاملين باحترام ساهم ذلك في ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة **رشا يحيى (٢٠٢١م)** من أنه كلما توافرت المعاملة الإيجابية من القادة للعاملين بإظهار الاحترام المتبادل والود والصداقة ومساعدة بعض البعض والتوزيع العادل لمهام العمل إلى جانب إهتمام القائد بأسباب رفاهية العاملين وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في القرارات ووضع الخطط المشتركة انعكس ذلك على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين وزيادة رغبتهم في البقاء والإستمرار في العمل وزيادة انتمائهم مما يدفعهم إلى الفخر بالمؤسسة والإعتزاز بها وبذل الجهود الإضافية في سبيل نجاح العمل، والإحساس بالمسئولية تجاه زملائهم في تقدم العون والمساعدة، وتبني قيم وأهداف المؤسسة والسعي لتحقيقها. (٥ : ١١٧)

وتبين تلك النتائج ضرورة أن تبني العلاقات بين الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة على الاحترام المتبادل، وأنه يستوجب على الإدارة منع أي تجاوزات والتصدي لأي مشكلات يتعرض لها الأخصائيون، ومنع الضغوط والاهتمام بنظام الشكاوي والذي يقطع الطريق أمام سلوكيات الاستقواء داخل المؤسسة.

٥/٠ الإستنتاجات والتوصيات

١/٥ الإستنتاجات

١/١/٥ يتعرض الأخصائيون الرياضيون بمديرية الشباب والرياضة بالقليوبية للإستقواء الوظيفي بأشكاله الثلاثة (الإستقواء على عمل الضحية- الإستقواء على شخصية الضحية- الإستقواء على جسد الضحية).



٢/١/٥ يعد الاستقواء الوظيفي من أهم معوقات العمل والرغبة في عدم الإستمرار بالوظيفة داخل مديرية الشباب والرياضة بالقليوبية.

٣/١/٥ إنخفاض مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها (الإيثار - اللباقة - الروح الرياضية - وعي الضمير - السلوك الحضاري) لدى الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بمديرية الشباب والرياضة بالقليوبية.

٤/١/٥ يوجد إرتباط عكسي بين جميع أشكال الاستقواء الوظيفي وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة وبما يعكس ضعف الأداء الإداري داخل مديرية الشباب والرياضة بالقليوبية.

٥/١/٥ انعكست سلوكيات المواطنة التنظيمية سلباً على عدم عرض الأخصائيين الرياضيين لمقترحاتهم ومحاولتهم مساعدة الزملاء وأداء أدوار إضافية خارج نطاق مهام عملهم.

٢/٥ التوصيات

١/٢/٥ استطلاع رأي العاملين بصفة دورية للكشف عن أي ظواهر سلبية والتعرف عن مدى رضاهم عن المناخ الداخلي بالعمل، تفعيل لوائح وإجراءات من شأنها الحد من السلوكيات السلبية داخل العمل

٢/٢/٥ تفعيل آليات تمكين الأخصائيين الرياضيين من التواصل مع مديرهم بحرية وشفافية والتعبير عن مشاكلهم التي يتعرضون لها.

٣/٢/٥ نشر ثقافة المواطنة التنظيمية داخل المؤسسات الحكومية بشكل عام ومديريات الشباب والرياضة بشكل خاص

٤/٢/٥ ضرورة اعداد برامج تدريبية وإرشادية للعاملين توضح ماهية السلوكيات الغير مقبولة في العمل وكيفية التعامل معها.

٥/٢/٥ يجب أن يتبنى المديرين سلوكيات المواطنة التنظيمية ليكونوا قدوة حسنة لباقي العاملين
٦/٢/٥ تشجيع العاملين الذين تظهر لديهم سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال المكافآت والأولوية في الترقية للمناصب القيادية

٧/٢/٥ لتأكيد على جماعية الاداء وروح الفريق داخل مديريات الشباب والرياضة، وأن مسئولية تحقيق الاهداف هي مسئولية جميع العاملين، وذلك في مناخ تسوده المودة والثقة المتبادلة



قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. إيناس رعد زيد (٢٠٢٣): أثر العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية- الدور الوسيط للإحترق الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
٢. أسامة احمد حسنين، ممدوح عبد الحفيظ (٢٠١٩): انتهاك العقد النفسي كمتغير وسيط بين الإستقواء في مكان العمل والسلوك الإبتاري للعاملين- دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
٣. رجاء محمد نصار (٢٠١٧م): دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية" دراسة ميدانية على العاملين بجامعة فلسطين، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
٤. رشا أبو سيف (٢٠١٩م): أثر مركز التحكم الداخلي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ النفسي الآمن والاستقواء داخل مكان العمل- دراسة ميدانية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، ع (٢١)
٥. رشا يحيي (٢٠٢١): الصحة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الخاصة في لواء الجامعة الأردنية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
٦. رفاه عطار الصباغ (٢٠٢٠): أثر الضغوط الوظيفية على سلوكيات المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية على العاملين في القطاع التربوي الحكومي في محافظة حلب، رسالة ماجستير، الجامعة السورية، الجمهورية العربية السورية



٧. **عبير نايل (٢٠١٨):** دور تحفيز العاملين في سلوك المواطنة التنظيمية- دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية في مدينة إربد، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، مج (٢٤)، ع (٤)، ص ص. (٩ - ٣٧)
٨. **محمد الفاتح محمد (٢٠١٥) :** السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان.
٩. **محمد صبري (٢٠١٦):** سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى العاملين بمديرية التربية والتعليم بقنا، مجلة كلية التربية، جامعة أسوان، ع (٣١)
١٠. **مرفت حسين (٢٠١٧):** دراسة تحليلية للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات الاستقواء داخل المنظمة بالتطبيق على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة بني سويف، ع (٢)، كلية التجارة، جامعة بنها
١١. **منى محمد السيد (٢٠١١):** سلوكيات الاستقواء في المنظمات الحكومية دراسة ميدانية بإحدى المحافظات المصرية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، ع (٣)، مج (١٣)، الكويت.

ثانياً: المراجع الأجنبية

12. **Ali, Nadir (2016):** Effect of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: A Study of Health Sector of Pakistan, Review of Public Administration and Management, 4 (3)
13. **Attia, Amira, Abo Gad, Reda & Sholair, Maha, (2020):** Workplace Bullying And Its Effect On Staff Nurses Work Engagement ,Tanta Scientific Nursing Journal, Vol. '8, No.1
14. **Bartosz Seiler, Hanna J. Bortnowska (2023):** Organizational citizenship behaviors and psychosocial working conditions examined through the prism of for-profit, public and nonprofit organizations, [Organization and Management Series Journal](#), 184(184):21-43
15. **Branch, S., Ramasy, S., & Paker, M., (2013):** Workplace bullying, mobbing and general harassment: A review, international journal of management reviews, Vol 15 (3)" 280-299.
16. **Catalina , Ng & Victor, Chan., (2021):** Prevalence Of Workplace Bullying And Risk Group In Hong Kong, International Journal Of Environmental Research And Public Health, Vol.18,No.32
17. **Chelagat, L., (2015):** Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance in Banking Sector, Nairobi



- County, Kenya. International Journal of Business, Humanities and Technology. Vol.5. No.4. .pp 55-61.
18. **D'cruz, p. (2014):** Workplace bullying in India: New Delhi, Routledge/ Taylor & Francis.
 19. **D'Cruz, P. & Rayner, C., (2013):** Bullying in indian Workplace- A study on the ITES- BPO sector, Economic and Industrial Democracy, Vol, 34 (4)- 597 -619.
 20. **Einarsen, S., Anders S., Erlend., R., Åshild Bjørke Lande., & Morten Birkeland Nielsen(2016):** Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: a moderated mediation analysis, social and behavior science Journal, vol. 150, Pp. 1298-1309
 21. **Elci, M., Melisa E., Karabay. B., Lütfighak, b., İrge Ş., (2014) :** The mediating Role of Mobbing on the Relation between Organizational Silence and Turnover Intention", Social and Behavioral Sciences, vol. 150, Pp. 1298-1309
 22. **Fox, S., & Cowan, R., (2015):** Revision Of Workplace Bully Checklist The Importance Of Human Resource Management Involve Of Defining And Addressing With Place Bulling , Human Resource Journal, Vol.25,No.1
 23. **Jami, M. and Agha, A., (2022):** The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Charity Organizations in Erbil in Iraq, Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences, 6(1), 1-5.
 24. **Haryono, S, Suyantiningsih,T, Zami,A(2018):** Effects of Quality of Work Life (QWL) and Organizational Citizenship Behaviour (OCB) on Job Performance Among Community Health Centre Paramedics in Bekasi City, Indonesia, Jornal Of Economics and Sustainable Development ISSN 2222-1700 vol 9, N 6.
 25. **Heap L., & Harvey K., (2015):** Workplace culture and bullying, Victoria (Australia), Australian institute of employment Rights, Vol (109)
 26. **Karam, C. M. (2011):** Good organizational soldiers: Conflict-related stress predicts citizenship behavior, International Journal of, Conflit Management Vol. (22), No. (3), pp. 300-319
 27. **Kakarika, M., Gonzales-Gomez, H., & Dimitriades, Z. (2017):** That Wasn't our deal: A psychological contract perspective



- onemployee responses to bullying, Journal of vocational Behavior, Vol (100): Pp. 43-55.
28. **Karabatak, Songül, (2019):** The Effect of Teachers' Organizational Citizenship Behaviors and Stress Levels on School Effectiveness, Online Submission, European Journal of Education Studies v5,
 29. **Kataria, S. and Adhikari, B., (2022):** Evaluating Dimensions of Organization Citizenship Behavior -With Reference to Hospitals, International Management Review, 18, 68-74.
 30. **Kellehr, Andrea., (2017):** Gendered Hntent To Turnover Resulting From Workplace Bulling In Nursing And Medical Fields, Dissertation Presented Of Requirement For The Degree Doctor Philosophy , Capella University
 31. **Mulder, R., Bos, A. E., Pouwelse, M., & van Dam, K. (2016):** Workplace mobbing: How the victim's coping behavior influences bystander responses.The Journal of Social Psychology, 1-36.doi: 10.1080/00224545.2016.1152213
 32. **Parzefall, M., & Salin, D., (2010):** Perception of and reactions to workplace bullying: A social Exchange perspective, Human Relations, Vol 36 (6): 761- 780
 33. **Pascal Malola , Pascale Desrumaux , Eric Dose , Christine Jeoffrion (2024):** The Impact of Workplace Bullying on Turnover Intention and Psychological Distress: The Indirect Role of Support from Supervisors, International Journal of Environ Res Public Health, Vol 21(6).
 34. **Petros Galanis, Ioannis Moisoglou , Aglaia Katsiroumpa, Maria Mastrogianni (2024): Association between Workplace Bullying, Job Stress, and Professional Quality of Life in Nurses: A Systematic Review and Meta-Analysis , Healthcare Journal, Vol 12.**
 35. **Pilch I., & Turska E., (2015):** relationships between Machiavellianism, organizational culture, and Workplace bullying: emotional abuse from the target's and the perpetrator's perspective, Journal of business Ethics, Vol. 128 (1).
 36. **Rai, A., & Agarwal, U., (2017):** Workplace Bullying among Indian managers: prevalence, Sources and bystanders reaction, international Journal of India culture and business Management, Vol 15 (1), pp. 58-81



37. Serafeimidou., A & Dimou, M., (2016): Workplace Bullying with special emphasis, researchgate Journal, Vol 26(9)
38. Shinta Laura Dewani, Gallant Yosava Swatantra (2024): The Effect Analysis of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance, Journal of Economic, Business and management, Issue, Vol 1(2)
39. Stan Maria Magdalena (2014): The effects of organizational citizenship behavior in the academic environment, Procedia - Social and Behavioral Sciences vol (127), 738 – 742
40. Tuckey, M., & Neall, A. (2014): Workplace bullying erodes Job and person perspective, Journal of occupational Health psychological, 19 (4): 413- 424
41. Turner, I., Reynolds, K. J., Lee, D. E., Subasic, E., & Bromhead, D. (2014): Well-being, school climate, and the social identity process: A latent growth model study of bullying perpetration and peer victimization. *School Psychology Quarterly*, 29(3): 320-335.
42. Xu, A., Loi, R., & lam, L. (2015): The bad boss takes it all- how abusive supervision and leader member exchange interact to influence employee silence. *Leadership Quarterly*, 26(5): 763-774.