



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدمام

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية



قسم علم النفس

رقم:...../2016

واقع ممارسة أساتذة التعليم الثانوي قسم البكالوريا  
لسلوكيات المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية في بعض ثانويات مدينة الدمام

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص علم النفس العمل

إعداد الطالب:

1/ عمرون بلال .

إشراف:

أ/ عظيمي مسعودة

السنة الجامعية: 2015/2016

## الفهرس

الصفحة	الموضوع
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	ملخص الدراسة
	الشكر
	الإهداء
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>	
5	تمهيد
6	تحديد مشكلة الدراسة
9	تساؤلات الدراسة
10	فرضيات الدراسة
11	أهمية اختيار الموضوع
12	أهداف الدراسة
13	تحديد المفاهيم
14	الدراسات السابقة
19	خلاصة

<b>الفصل الثاني :سلوك المواطنة التنظيمية</b>	
21	تمهيد
22	نشأة وتطور ومفهوم سلوك المواطنة
22	سلوك المواطنة في الإسلام
25	سلوك المواطنة التنظيمية في الفكر الإداري الحديث
28	تعريف سلوك المواطنة التنظيمية
32	أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
35	النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية
45	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
47	محددات فعالية سلوك المواطنة التنظيمية
60	أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
62	خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
65	العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية
70	معوقات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية
72	خلاصة
<b>الفصل الثالث : الجانب الميداني للدراسة</b>	
73	تمهيد
74	الدراسة الاستطلاعية
74	مجتمع وعينة الدراسة
77	حدود الدراسة

78	التعريف بأماكن الدراسة
84	منهج الدراسة
85	أدوات الدراسة
91	الأساليب الإحصائية
95	خلاصة
<b>الفصل الرابع عرض ومناقشة وتحليل النتائج</b>	
97	تمهيد
98	عرض ومناقشة وتحليل النتائج الفرضية العامة
100	عرض ومناقشة وتحليل النتائج الفرضية الجزئية الأولى
101	عرض ومناقشة وتحليل النتائج الفرضية الجزئية الثانية
103	عرض ومناقشة وتحليل النتائج الفرضية الجزئية الثالثة
104	عرض ومناقشة وتحليل النتائج الفرضية الجزئية الرابعة
105	عرض ومناقشة وتحليل النتائج الفرضية الجزئية الخامسة
107	عرض ومناقشة وتحليل النتائج الفرضية الجزئية السادسة
	خاتمة
	الاقتراحات
	المراجع
	الملاحق

## فهرس الجداول

66	جدول رقم(1) يوضح توزيع أفراد العينة من حيث الجنس و سنين الخبرة و الثانويات
69	جدول رقم (2) يوضح توزع أفراد العينة على ثانوية جابر بن حيان حسب الجنس و سنوات الخبرة.
70	جدول رقم (3) يوضح توزع أفراد العينة على ثانوية عبد الله بن مسعود حسب الجنس و سنوات الخبرة
71	جدول رقم (4) يوضح توزع أفراد العينة على ثانوية صلاح الدين الأيوبي حسب الجنس و سنوات الخبرة.
72	جدول رقم (5) يوضح توزع أفراد العينة على ثانوية عبد المجيد علاهم حسب الجنس و سنوات الخبرة
73	جدول رقم (6) يوضح توزع أفراد العينة على ثانوية غازي أحمد حي 608 حسب الجنس و سنوات الخبرة.
74	جدول رقم (7) يوضح توزع أفراد العينة على ثانوية أحمد بن محمد يحيى المقري حسب الجنس و سنوات الخبرة
80	جدول رقم (8) يوضح أفراد العينة الذين أستخدم عليهم أسلوب التجزئة النصفية للتأكد من ثبات الاستبيان.
81	جدول رقم (9) يوضح نتائج حساب ثبات الاستبيان ببيرسون و سبيرمان براون.
83	الجدول رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب الجنس
84	الجدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنين الخبرة
96	جدول رقم (12) يوضح نتائج المتوسط الحسابي للفرضية العامة

97	جدول رقم (13) يوضح نتائج المتوسط الحسابي للفرضية الجزئية الأولى
99	جدول رقم (14) يوضح نتائج المتوسط الحسابي للفرضية الجزئية الثانية
100	جدول رقم (15) يوضح نتائج المتوسط الحسابي للفرضية الجزئية الثالثة.
101	جدول رقم (16) يوضح نتائج المتوسط الحسابي للفرضية الجزئية الرابعة.
102	جدول رقم (17) يوضح نتائج t test للفروق في الجنس
104	جدول رقم (18) يوضح. نتائج anova للفروق في سنين الخبرة

### قائمة الأشكال

67	شكل رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة على الثانويات
83	شكل رقم (2) يوضح توزيع العينة حسب الجنس
84	شكل رقم (3) يوضح توزيع العينة حسب سنين الخبرة

## المخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي ( قسم البكلوريا ) في بعض ثانويات مدينة المسيلة . وافترضت الدراسة وجود ممارسة متوسط لسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها التالية : الإيثار و وعي الضمير ، الكياسة ، الروح الرياضية ، السلوك الحضاري حيث تم استخدام استبيان لجمع بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها وفرضياتها . لقد أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من عينة مكونة من ( 100 ) من أساتذة و أساتذات بمؤسسات التعليم الثانوي قسم البكلوريا ارتفاع في مستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة حيث بينت النتائج أن

- أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا يمارسون للإيثار و وعي الضمير بدرجة عالية
- يمارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا للكياسة بدرجة كبيرة
- يمارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا للسلوك الحضاري بدرجة عالية
- يمارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا للروح الرياضية بدرجة مرتفعة.

كما أظهرت النتائج أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

## شكر وتقدير

أحمد الله حمدا كثيرا يليق بجلالة وكمال صفاته الذي وفقني وأعانني على إتمام هذه الدراسة وإخراجها إلى النور، وأطلي وأسلم على من لا نبي بعده معلم هذه الأمة ومرشدنا صلى الله عليه وسلم.

يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل بعد شكر الله إلى الأستاذة "مظيمى مسعودة" بمتابعتها المستمرة وتوجيهاتها النيرة.

كما أتقدم بالشكر إلى أساتذة وأستاذات الثانويات بمدينة المسيلة كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل من ساهم و قدم لي العون والتوجيه والنصح والدعاء لإتمام هذه الدراسة

## الإهداء

إلى من فتحت أبواب الجنة لها، قرة عيني ونبع

## حناني

أغلى ما أملك في الوجود " أمي " أطال

الله في عمرها

إلى بحر العجب والعطاء، من كان سندي و

ساعدي ضد نوائب الدهر، وفتح أمامي كل سبل

## النجاح والثقة

أغلى ما أملك في الوجود " أبي " أطال الله

في عمره.

إلى أخوي العزيزين عبد الباسط و نجيب

إلى البسمة التي لا تفارق وجهها أختي العزيزة بسمة

إلى روح أخي الطاهرة محمد بدر الدين (رحمه الله)

إلى كل من يحمل لقب عمرون و كيانة

إلى زميل الدراسة وصديق الحياة معادية الأمين

إلى أساتذة علم النفس بجامعة المسيلة

إلى كل طلبة علم النفس دفعة 2016

## مقدمة:

إن التغيرات الكبيرة التي شهدتها العصر الحالي فرضت على المنظمات جملة من التحديات تتعلق بضرورة تطوير الأداء الوظيفي وتحسين الفعالية التنظيمية، وتحقيق ذلك مرهون بقدرتها على توظيف كل مواردها مجتمعة بكفاءة وفاعلية. فقد تأكد المسكرون اليوم أنه حتى نتمكن من جعل المؤسسات في مستوى التحدي والمنافسة ينبغي ألا نكتفي بالاستثمار في المجال المالي والتكنولوجي فقط، بل الأهم من ذلك الاستثمار في تسيير الأفراد، فالعصر البشري يعتبر من أهم أسس نجاح أو فشل عمليات التغيير. وقد أكدت العديد من الدراسات أن الاستثمار في العنصر البشري يعطي السبق وعليه فإن المورد البشري يمتلك القدرة على توظيف الموارد لخدمة أهداف المنظمة، إذ تتحقق غايات المنظمة من خلال أدائه لأدواره الرسمية، كما أن تخطي بعض العمال لحدود أدوارهم الرسمية وتقديم أكثر مما هو مطلوب منهم يسهم بشكل مباشر في تحقيق الفعالية التنظيمية.

ويرى كاتز **"Katz"** أن هناك نوعين من السلوك : سلوك الدور الرسمي؛ ويتمثل في قيام العمال بالمهام المطلوبة منهم بشكل منظم طبقاً للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة، أما النوع الثاني: سلوك الدور الإضافي؛ ويتمثل في قيام الموظف بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسمياً. إن تحقيق الكفاءة والفعالية بالمنظمة يتطلب من عمالها تجاوز توقعات الدور الرسمي، والقيام بأعمال إضافية وتطوعية لا يتضمنها الوصف الوظيفي، والتي يطلق عليها سلوكيات المواطنة التنظيمية

و لقد كشفت العديد من الدراسات أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير كبير على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، ذلك أن هذا السلوك يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال حسن استخدام الموارد والإبداع وعملية التكيف السريع للعمال مع التطورات الخارجية

(Williams&Anderson, . 1991)

ويؤكد (روبنز"2001 Robbins) بأن المنظمات الناجحة التي ترغب في الوصول إلى ومن خلال ما سبق و نظراً لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية الذي يعود بالفائدة على المنظمة و الفرد قمنا في بحثنا هذا بالتطرق إلى أهم مسائله التي تتلخص في ما يلي:

التعرف على مدى ممارسة أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا لسلوك المواطنة التنظيمية في مدينة المسيلة .

فالدراسة فقد قسمت إلى أربعة فصول حيث تناول الفصل الأول مشكلة البحث، من إشكالية البحث، و أهداف و أهمية الدراسة و مفاهيمها الإجرائية و الدراسات السابقة، أما عن الفصل الثاني الجانب النظري للدراسة فقد شمل نشأة وتطور ومفهوم سلوك المواطنة

،تعريف سلوك المواطنة التنظيمية،أهمية سلوك المواطنة التنظيمية،النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية،أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية،محددات فعالية سلوك المواطنة التنظيمية.أنماط سلوك المواطنة التنظيمية،خصائص سلوك المواطنة التنظيمية،العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية،معوقات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية و بعض المواد القانونية عن التعليم الثانوي في الجزائر ثم الخلاصة.

أما الفصل الثاني فقد تطرقنا إلى الجانب الميداني للدراسة فكان كالآتي :تمهيد،الدراسة الاستطلاعية،مجتمع وعينة الدراسة ،حدود الدراسة،التعريف بأماكن الدراسة،المنهج،أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية

و أخيراً الفصل الرابع حيث عرضنا فيه النتائج المتوصل إليها و مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة.و لقد تم من خلال هذه الدراسة التعرف على وجود مستوى عالي مستوى عالي في ممارسة أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية .

## الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

تمهيد

1-تحديد مشكلة الدراسة

2-تساؤلات الدراسة

3-فرضيات الدراسة

4-أهمية اختيار الموضوع

5-أهداف الدراسة

6-تحديد المفاهيم

7-الدراسات السابقة

خلاصة

## تمهيد:

سننتاول في هذا الفصل الإطار العام للدراسة, حيث سنتطرق فيه إلى تحديد مشكلة الدراسة و التساؤلات الرئيسية و الفرعية لها, بالإضافة إلى تحديد فرضيات الدراسة, و إبراز أهمية الموضوع, ثم وضع الأهداف الرئيسية للدراسة مع تحديد المفاهيم الخاصة بها , ثم التطرق إلى الدراسات السابقة والتعقيب عليها وفق دراستنا .

## 1. الإشكالية:

تتجه التربية الحديثة إلى العناية بكل ما له علاقة بالتلميذ انطلاقاً من أساليب التعليم ووسائله و طرائقه المختلفة و ذلك على ضوء ما توصلت إليه البحوث النفسية و التجارب التربوية الحديثة .وصولاً إلى الهياكل المادية التي تجمع و تلم كل ماله علاقة بالنظام التربوي الذي يتشكل من ثلاث عناصر أساسية :أولها المنهاج التربوي وهو جميع الخبرات (النشاطات و الممارسات) المخططة التي توفرها السلطة الوصية لمساعدة الطلبة على تحقيق التحصيل العلمي المنشود قصد الوصول إلى أفضل ما تستطيع قدراتهم العقلية أن تحققه . ثاني عنصر في المنظومة التربوية : التلميذ الذي هو ذلك الطفل البالغ سن المدرس المحدد قانوناً ويواصل تعليمه بصفة إلزامية داخل المؤسسة التربوية التي تنقسم إلى ثلاث مراحل هي الابتدائية ثم المتوسط و الأخيرة هي المرحلة الثانوية التي تنتج باجتياز امتحان شهادة البكلوريا و يكون الوصول إلى هته المرحلة بعد بذل جهد و عمل من طرف التلميذ تحت إشراف و توجيه من طرف الأستاذ الذي يمثل ثالث و أهم عنصر في النظام التربوي التعليمي .الأستاذ : يلعب دوراً حيوياً في العملية التعليمية .خاصة و أننا في عصر تغيرت فيه ادوار المدرسين وفق طرق التدريس الحديثة حيث أصبح دوره لا يقتصر على التلقين و التحفيظ فقط بل بات يلعب دوراً أساسياً و محورياً في البحث عن المعرفة واكتسابها ونقلها باعتباره مسئولاً عن الموقف التعليمي بكل جوانبه و هذا يتطلب توافر صفات و مهارات تدريسية مهنية.وأدواراً معينة للمدرس .وبين \*اسعد 1991\* أن المعلم الجيد هو من يتصف بالصفات الانضباطية في كل المراحل التعليمية الثلاث .

إن لأستاذ التعليم الثانوي ادوار عديدة أولها الدور التعليمي باعتباره العملية الأساسية المسندة إليه والتي جاء من أجلها وهذا مما تكتسبه هذه العملية من أهمية بالغة تكمن في أنها تؤثر في الأداء الدراسي لتلاميذ المراحل التعليمية المختلفة بصفة عامة وتلاميذ مرحلة البكلوريا بصفة خاصة لكونها مرحلة عبور بين المراحل الأولى و المراحل الموالية سواء كانت جامعية أو معاهد أو الحياة ذاتها مما يستلزم تركيزاً و مبادرة من طرف الأستاذ تجاه تلاميذه.وهذا ما

أكدته (هيث heath) حيث يرى إن الأستاذ الجيد لديه كفاءات في العديد من المجالات و ليس الأكاديمية فقط و يستطيع إن يعطي طاقة دون مقابل و إن كل إضافة من قبل أستاذ البكلوريا يعود عليه بتحسين في تحصيل تلاميذ البكلوريا و هذا الأخير(التحصيل) هو مستوى محدد من الأداء أو الكفاءة في العمل المدرسي فهو النتيجة التي يتحصل عليها التلميذ من خلال دراسته في السنوات السابقة.

ومن أدواره أيضا مساعدة زملائه الذين يكونون بحاجة إلى معونة وخاصة الأساتذة الجدد الذين هم بحاجة ماسة لنصائحه وخبراته في حياتهم المهنية وعدم إثارة المشاكل داخل الوسط المدرسي و الالتزام بأنظمة المؤسسة و صبره على الأعمال الواقعة على عاتقه وتقبل الأعمال الإضافية التي توكل إليه أو التي يتطوع لها إراديا.

إن فأي نشاط إضافي من طرف أستاذ التعليم الثانوي عامة و أستاذ مرحلة البكلوريا خاصة يعد ضمن ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية التي هي نشاط اجتماعي يمارسه الأستاذ رغبة منه ولا ينتظر عنه مقابل أي مردود مادي كان أو معنوي ،فلقد أوضح اورجن في دراسته إن سلوك المواطنة التنظيمية تتعكس في السلوك الموجه نحو توفير المزيد من الفوائد العملية و التعليمية و التي منها تدعيم أداء العامل وقد وضع -اورجن- خمس مؤشرات لسلوك المواطنة التنظيمية هي:الإيثار:ويظهر في مساعدة الأستاذ لزملائه،الكياسة:تتمثل في إسهام الأستاذ في منع وقوع المشكلات،السلوك الحضري:تظهر في مشاركة الأستاذ في أعمال الإدارة،وعوي الضمير:وينعكس في ساعات العمل الإضافية التطوعية،الروح الرياضية:وتعني رغبة الأستاذ في أداء عمله دون شكوى.

إن أهمية هذا السلوك و التي نلاحظها من خلال النتائج التي يفرزها في التحصيل الدراسي للتلاميذ من جهة و في تجديد و إثراء بيئة التعليم من جهة أخرى تدفعنا لرصد هذا السلوك لدى أساتذة التعليم الثانوي في المؤسسة التعليمية الجزائرية:

نحاول من خلاله الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما درجة ممارسة أساتذة التعليم الثانوي (قسم النهائي) لسلوك المواطنة التنظيمية ؟
- ما مستوى ممارسة أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا للإيثار و وعي الضمير ؟
- ما مستوى ممارسة أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا للكياسة؟
- ما مستوى ممارسة أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا للسلوك الحضاري؟
- ما مستوى ممارسة أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا للروح الرياضية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس .؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات العمل .؟

## 2. تساؤلات الدراسة:

### 1-2 التساؤل الرئيسي:

ما درجة ممارسة أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية؟

## 2-2 التساؤلات الفرعية:

- ما مستوى ممارسة أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا للإيثار و وعي الضمير ؟
- ما مستوى ممارسة أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا للكياسة؟
- ما مستوى ممارسة أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا للسلوك الحضاري؟
- ما مستوى ممارسة أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا للروح الرياضية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس .؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات العمل .؟

### 3. فرضيات الدراسة

#### 1-3 الفرضية العامة:

يمارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية بدرجة متوسطة

#### 2-3 الفرضيات الفرعية:

- يمارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا للإيثار و وعي الضمير بدرجة متوسطة
- يمارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا للكياسة بدرجة متوسطة
- يمارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا للسلوك الحضاري بدرجة متوسطة
- يمارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا للروح الرياضية بدرجة متوسطة
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

#### 4. أهمية الموضوع:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي نتناوله من جهة و من نوع المشكلات التي نطرحها للتحديد و التقصي من جهة ثانية , ويمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- تكمن أهمية البحث من أهمية المتغير الذي نطرحه, إذ يعد سلوك المواطن التنظيمية من المواضيع الجديدة في مجال علم النفس العمل و التنظيم و إدارة الأعمال
- أهمية سلوك المواطن التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا داخل المؤسسات التربوية و انعكاساته عليها حيث يسهم في تحقيق أهدافها و هذا يتوقف على مدى فاعليته
- إن هذه الدراسة تصب في اتجاه تحسين أداء المؤسسة التربوية الجزائرية و أداء الأساتذة و زيادة فاعليتها و الحد من الظواهر السلبية التي تعرقل هذا الأداء و هذه الفاعلية.
- أهمية العينة المدروسة و بالتالي أهمية معرفة الأساليب الكفيلة بتحسين و تطوير مستواها.

## 5. أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي هدف يسعى لتحقيقه و معرفة الغموض الذي يجتاحه ، و في هذا السياق تتبلور الأهداف التالية :

- مدى التعرف على واقع سلوك المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة التربوية
- معرفة درجة توافر سلوك الإيثار و وعي الضمير في أداء و ممارسات أساتذة التعليم الثانوي (قسم البكلوريا )
- محاولة التعرف على درجة توافر سلوك الكياسة في أداء و ممارسات أساتذة التعليم الثانوي (قسم البكلوريا )
- معرفة درجة توافر السلوك الحضاري في أداء و ممارسات أساتذة التعليم الثانوي (قسم البكلوريا )
- الكشف عن درجة توافر سلوك الروح الرياضية في أداء و ممارسات أساتذة التعليم الثانوي (قسم البكلوريا )
- الكشف عن تأثير عامل الجنس على درجة ممارسة الأساتذة لسلوك المواطنة التنظيمية .
- الكشف عن تأثير عامل الخبرة المهنية على درجة ممارسة الأساتذة لسلوك المواطنة التنظيمية .

## 6. تحديد المفاهيم

**6-1 سلوك المواطنة التنظيمية:**و يقصد بها في هذه الدراسة السلوك التطوعي للأستاذ بالمدرسة الثانوية الموجه نحو مساعدة تلاميذ طور البكلوريا و المشاركة الفعالة في المدرسة من أجل تحسين سير العمل بها و المتمثل في الإيثار و وعي الضمير .الكياسة.السلوك الحضاري.الروح الرياضية.

**6-2 الإيثار و وعي الضمير:**نقصد به سلوك الأستاذ داخل المدرسة الموجه نحو إفادة زملائه الجدد بخبرته في مجال التدريس و مساعدة الزملاء ذوي الأعمال الكثيرة على إنجازها بصدر رحب و بشكل تطوعي و إظهار لنتاج عمل الفريق و العناية بوسائل التدريس أثناء استعمالها و إضافة إلى إسهام في حل النزاعات التي تنشأ في مكان العمل.

**6-3 الكياسة:**نعني بها سلوك الأستاذ في المدرسة الموجه نحو تجنب إثارة المشاكل مع الأفراد المحيطين به في مكان العمل وعدم التدخل في خصوصياتهم و تجنب إحراجهم.

**6-4 السلوك الحضاري:**وهو المشاركة الفعالة للأستاذ في المدرسة الثانوية و التزامه بأنظمتها من خلال حضور الاجتماعات و تقديم المقترحات الرامية إلى تحسين العمل بها و استغلاله للوقت في أداء العمل.

**6-5 الروح الرياضية:**تتمثل الروح الرياضية في سعة صبر الأستاذ التعليم الثانوي بالمدرسة و عدم تدمره و انزعاجه من الأعمال الإضافية و تقبله للنقد و النصيحة من زملائه و تجاوزه للمشكلات البسيطة التي تعترضه في مكان العمل.

## 7. الدراسات السابقة:

### 7-1 دراسات الجزائرية:.

دراسة حياة الذهبي سنة 2014 بعنوان (العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الجزائرية . دراسة ميدانية بوحدة البحث بطاقة المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار).

تهدف هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي . وتم استخدام أداة الاستمارة لجمع البيانات من ميدان الدراسة المتمثل في وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي عن طريق إجراء مسح شامل لعمالها البالغ عددهم 74 عاملا .

وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج هي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال بالمؤسسة الجزائرية وان انخفاض مستوى العلاقة التفاعلية بالمؤسسة لا يؤدي إلى انخفاض مستوى المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها .

### 7-2 دراسات العربية:.

7-2-1 دراسة أميرة محمد رفعة حواس سنة 2003 بعنوان (أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية )

هدفت هذه الدراسة إلى إيجادا لعلاقة بين العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية يتأثر بمستواه ثقة العاملين في الإدارة . ومن أجل تحقق من صحة الفرضيات اتبعت الباحثة المنهج الوصفي واستخدمت المقياس لجمع البيانات ولقد طبقته على العينة التي يبلغ عددها 385 فردا التي استخرجته من مجتمع الدراسة الذي يتمثل في عمال أربعة بنوك تجارية

مصرية تابعة للقطاع العام بمنطقة القاهرة الكبرى بأسلوب العينة العشوائية البسيطة . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- يتمتع أفراد العينة بدرجة متوسطة من سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- يتمتع أفراد العينة بدرجات متوسطة من الالتزام التنظيمي

وهناك علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين مكونات العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

7-2-2 دراسة رائد هاني محمد العرايضة سنة 2012 بعنوان (مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدرسة الثانوية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين).

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى ممارسة مديري المدرسة الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية وعلاقته بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين

وقد تكون مجتمع الدراسة من 3764 معلما ومعلمة وتكونت عينة الدراسة من 351 معلما ومعلمة اختيروا بطريقة الطبقية العشوائية وللتأكد من صحة الفرضيات استخدمت أداتان :

- الأولى استبانة القيادة الأخلاقية .
- الثانية فكانت استبانة سلوك المواطنة التنظيمية التي أعدها اورغن (organ) بعد أن تم ترجمتها إلى اللغة العربية والتأكد من خصائصها السيكومترية .

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا .

هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية

3-2-7 دراسة " محمد ناصر إسماعيل و آخرون " بعنوان (أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة /الرصافة).

وهدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة الإرتباطية و الأثر بين أبعاد المناخ التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية و اتخذت الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة /الرصافة عينة لها و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي و تم استخدام أداة الاستمارة لجمع البيانات من ميدان الدراسة المتمثل في أعضاء الهيئة التدريسية حيث أن مجتمع الدراسة يبلغ 175 تدريسي و تم توزيع استبيان على 75 عينة استرجع منها 71. وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج هي: حقق متغير المناخ التنظيمي مستوى عال من الأهمية ر وهذا يعني بان مستوى المناخ التنظيمي السائد في المنظمة المبحوثة ايجابيا حقق متغير سلوك المواطنة التنظيمي مستوى عال من الأهمية وهذا يعني بان مستوى سلوك المواطنة التنظيمي السائد في المنظمة المبحوثة ايجابيا.

### 3-7 الدراسات الأجنبية :

دراسة Angela L. Zacharias 2008 أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه من جامعة :

Capella University بعنوان :

Organizational Citizenship Behavior in Professional Service Industry  
Sales Personnel

حيث هدفت الدراسة إلى ما يلي:

تحديد مدى أهمية سلوكيات الدور الإضافي المرتبطة بالأداء التنظيمي.

-تقييم مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية.

-تحديد العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي ومستوى

الأداء الفردي.

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

-عدم وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات العاملين نحو متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية

باختلاف كل من الدرجة الوظيفية؛ الدولة؛ المؤهل الدراسي؛ الراتب الشهري.  
-وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات العاملين نحو متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية  
باختلاف كل من: السن، الحالة الاجتماعية، الجنس، الخبرة

### التعقيب على الدراسات السابقة:

باستعراض الدراسات السابقة والمتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية فقد وجدنا نقاط اختلاف  
واشتراك مع دراستنا حيث في الدراسات السابقة اتبعوا منهجا واحدا الذي هو المنهج الوصفي  
وهذا ما سوف نتبعه في دراستنا وأيضا وجدنا في دراسة "حياة الذهبي" ودراسة "رائد هاني  
محمد العرايضة" موضع واستبانته تتلاءم مع متغير الدراسة الذي هو سلوك المواطنة  
التنظيمية

ومن هنا قررنا في دراستنا تبني استبانته "حياة الذهبي" نظرا إلى النقاط المشتركة من حيث  
أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية التي تتمثل (في الروح الرياضية -وعي الضمير -السلوك  
الحضري) وتكيفه حسب البيئة المحلية المتعلقة بأساتذة التعليم الثانوي لان استبانته "حياة  
الذهبي" كانت موجهة للعمال وهذه إحدى نقاط الاختلاف بين دراستها ودراستنا وفي دراسات  
أخرى مثل دراسة "أميرة محمد رفعة حواس" استعمل مقياس لجمع معلومات الدراسة في  
معظم الدراسات السابقة ركزت على فئة العمال والموظفين والإدارة.وفي دراستنا توجهنا إلى  
أساتذة التعليم الثانوي.

ومن خلال الدراسات السابقة استفدنا بوضع منهج يتلاءم مع محور الدراسة واستخراج  
استبيان يتلاءم مع متغير الدراسة وأبعاده وأيضا التعرف على الأساليب الإحصائية المناسبة

## خلاصة:

و لقد حاولنا في هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تقوم عليها دراستنا من طرح إشكالية الدراسة و التساؤلات الرئيسية و الفرعية لها و الإجابة عليها عن طريق وضع الفرضيات و التطرق إلى أهمية الموضوع و أهدافه الرئيسية مع تحديد المفاهيم الخاصة به و التطرق إلى الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

ومن خلال تحديد الخطوات المنهجية الخاصة بدراستنا أمكننا أن نضع تصور ميداني

خاص بموضوع بحثنا

## الفصل الثاني : سلوك المواطنة التنظيمية

### تمهيد

1-نشأة وتطور ومفهوم سلوك المواطنة

1-1 سلوك المواطنة في الإسلام

1-2 سلوك المواطنة التنظيمية في الفكر الإداري الحديث

2-تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

3-أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

4-النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية

5-أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

6-محددات فعالية سلوك المواطنة التنظيمية.

7-أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

8-خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

9-العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية

10- معوقات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية

### خلاصة

## تمهيد :

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية ركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية و السلوكية و التنظيمية داخل المنظمة و خارجها ، حيث يعكس هذا المفهوم إمكانية المنظمة في تفاعلها بيئيا و اجتماعيا ، فهو يسعى لرفع مستويات الكفاءة و الفعالية في الأداء التنظيمي ، ذلك أن سلوك المواطنة التنظيمية يتخطى المبررات الرسمية للسلوك ، و يتضمن معطيات مهمة داعمة للسلوك التنظيمي الرسمي بمقومات الدور الإضافي .

## 1- نشأة وتطور ومفهوم سلوك المواطنة:

### 1-1 سلوك المواطنة في الإسلام:

إن الدين الإسلامي دين رباني شامل لكل سلوك حميد وفاضل فيدعو لكل فضيلة وينهى عن رذيلة .ويدعو إلى للتعاون والتراحم والألفة والمحبة وينادي بمساعدة الضعيف . الصغير والكبير والقران الكريم والسنة النبوية زاخرة بالأدلة التي تؤكد ذلك .فالمواطنة التنظيمية في الإسلام تعني مجموعة العلاقات والروابط والصلات التي تنشأ بين صاحب العمل والعاملين لديه من المسلمين وغير المسلمين . فهي مجموعة من الحقوق والواجبات التي يتمتع بها كل طرف من أطراف العلاقة . لذا فهذا المصطلح يستدعي وجود علاقة بين صاحب العمل والعاملين . وقد حددت الشريعة الإسلامية الكثير من الواجبات والسلوكيات التي تندرج تحت مفهوم المواطنة التنظيمية نذكر منها ما يلي : (أبو سن محمد إبراهيم -الإدارة في الإسلام )

### 1-1-1: واجبات صاحب العمل(المنظمة) اتجاه العاملين:

قام الدين الإسلامي بتنظيم العلاقة بين المستأجر والأجير تنظيماً دقيقاً فحدد فيه الواجبات لكل طرف اتجاه الطرف الآخر واتجاه منظمته:

- توفير المناخ الملائم للعاملين ليحققوا عبادة الله في الأرض .وينفذوا أحكامه التي نزلت في حكم كتابه وسنته .فالمواطن في محل عمله هو مسلم يدعي الله ويتقيه في كل خطوة من خطوات يومه وصاحب العمل راع وهو مسئول عن رعيته .

- دفع الأجر في الوقت المقرر له والمتفق عليه ونهى الإسلام عن أكل أجر الأجير أو إنقاصها.
- اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب .وقد دعا الإسلام إليه و نادى بان العمل أمانة
- حسن المعاملة وطيب التعامل . فقد كان لنا من تعامل قائد الأمة وهاديها محمد صلى الله عليه وسلم خير قدوة هذا ما شهد به الصحابة للنبي محمد وكان من عاش إلى جنبه سواء من المسلمين أو من غيرهم .

#### 1-1-2: واجبات العامل اتجاه المنظمة:

كم أن لصاحب العمل التزامات فان للعامل أو الموظف واجبات والتزامات تجاه منظمته نذكر منها:

- المساهمة في تنفيذ أحكام الشريعة الإسلامية فيتحتم ذلك على العامل بالمبادرة والإصلاح والتنبيه عن مواطن الخلل والنقص في المنظمة أو بيئته التي كلف بالعمل بها والسعي للتضامن مع زملائه لمعالجة الموقف.
- أداء العمل بإخلاص وتفاني وصدق وحفظ سر العمل . فيستشعر مسؤوليه أمام الله (المراقبة الذاتية)قبل عباده .فالعامل والوظيفة أمانة وعهد .فقد نهى الإسلام عن السرقة والغش وإفشاء إسرار العمل وخصوصا للمنافسين في نفس الحقل . وهو ما

تعتبره انظم الخدمة المدنية وأنظمة العمل في عصرنا الحاضر من مبررات الاستغناء  
والفصل من العمل.

• إطاعة الرؤساء والمديرين بالمعروف. فطاعة أولي الأمر مسألة ضرورية لتنظيم  
الحياة وسيرها . فولي الأمر لفظ مطلق وعام يشمل جميع المسؤولين والمشرفين في  
الأعمال والمنظمات وطاعتهم واجبة في غير معصية الله.

• حسن الخلق في التعامل مع زملاء الوظيفة والمراجعين .فديننا الإسلامي هو دين  
الخلق والتسامح والابتسامة .فهو الدين السابق لكل الحضارات والثقافات في غرس  
التعاون والأخوة والتطوع والتكافل بين العاملين والمديرين في المنظمات والمجتمعات .

إن ترسيخ مفهوم المواطنة التنظيمية وتعميق روح الانتماء والولاء لدى العاملين بالمنظمات  
وبالمجتمعات يكون عن طريق العودة إلى السلوكيات أوصانا بها الله عز وجل في كتابه  
العظيم وديننا السمح(عبد السلام بن شايح القحطاني .سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها  
بالإبداع الإداري)

## 1-2 سلوك المواطنة التنظيمية في الفكر الإداري الحديث:

إن الاستعداد للمشاركة في بذل جهد يتجاوز الالتزامات التي تملئها المواقف الرسمية يعد  
عنصرا أساسيا في فاعلية الأداء التنظيمي داخل المنظمة و قد ظهرت في النصف الثاني  
من القرن الماضي ما أشار إليه "بارنرد" في نظريته "التعاونية اللا رسمية" عام 1936م على

أن استعداد الأفراد للمساهمة في الجهود التعاونية للمنظمة لا غنى عنه لتحقيق الأهداف و  
الفعالية التنظيمية. و وجد "بارنرد" أنه يجب بذل الجهود ليس فقط في أداء المهام التي تسهم  
في تحقيق أهداف المنظمة، ولكن أيضا الحفاظ على المنظمة نفسها (الكبسي عامر خضير  
ص 107)

هذه الرغبة بالمساهمة في الجهد هي التي جرى تسميتها بالولاء ، و الولاء من هذا المنطلق  
يشكل سلوكيات ليست بالضرورة متعلقة بالمواقف ، ولا بالمكانة، و لا بالمناصب الوظيفية،  
بل هي سلوكيات إضافية.

في بداية الستينات فرق "كاتز Katz" بين نوعين من السلوكيات المرغوبة في الموظفين حيث  
أورد ذلك على النحو التالي:

#### 1/النوع الأول :السلوك الرسمي:

ينفذ الموظفون المهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقا للمعايير و معدلات الأداء الرسمية  
المقررة.

#### 2/النوع الثاني:السلوك غير الرسمي:

يطلق هذا المصطلح للسلوكيات التي تتجاوز الرؤساء و زملاء العمل عند الحاجة . و قبول  
أعباء إضافية دون شكوى أو تذمر ، و التصرف الفردي لحماية المنظمة في مواجهة أي

مخاطر غير متوقعة و المحافظة على موارد المنظمة، وقت العمل و إن مساهمات مجتمعة على مر الزمن تسهم في فعالية المنظمة.

ويرى " كاتز " أن الفاعلية التنظيمية تتطلب ثلاث عوامل أساسية:

- التركيز على ترغيب وتحفيز الأفراد للالتحاق بالمنظمة و الاستمرار فيها.
- ضرورة قيام الأفراد بأداء متطلبات الأدوار الأساسية في العمل بشكل صحيح.
- تشجيع و مساعدة الأفراد بأداء على القيام ببعض الأنشطة التي تقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية التي يحددها النظام الرسمي.

و أشار " كاتز " إلى أن المنظمات التي تعتمد فقط على السلوكيات المقررة في النظام الرسمي للعمل هي منظمات هشة وغير قادرة على الصمود في الأجل الطويل، و لذلك تحتاج المنظمات في كثير من الأحيان للعديد من السلوكيات الإضافية ذات الطبيعة التعاونية التي بدونها يمكن أن ينهار نظام العمل (سليمان محمد جلال ص 132).

في نهاية السبعينات ظهر مصطلح المواطنة في فكر " اورجن organ عام 1977 ليصف الجهد التعاوني للعاملين أو السلوكيات التعاونية الابتكارية التلقائية حيث يذكر في الدراسة التي أجراها حول (العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي) أن السبب الحقيقي لفشل الباحثين في التوصل إلى علاقات سببية بين هذه المتغيرات يرجع إلى تعريف متغير الأداء الوظيفي بشكل ضيق ، باعتباره مرادفا لمصطلح الإنتاجية.ومن ثم فقد أضاف أنه من

المتوقع الكشف عن العلاقة السببية سالفة الذكر عند تعريف متغير الأداء الوظيفي بشكل

أوسع في صورة سلوكيات المواطنة التنظيمية (المبيض علي محمد: ، ص 538 )

و هناك اتفاق بين الكتاب و الباحثين في أدبيات سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للدوافع

الكامنة وراء ممارسة ذلك السلوك فقد اعتمد الباحثون في تفسيرهم لهذا السلوك على نظرية

التبادل الاجتماعي ، حيث تتنبأ نظرية التبادل الاجتماعي بأن الأفراد بصفة عامة يميلون

إلى مبادلة من يفيدهم بالمثل ، فأى منفعة مقدمة من المنظمة و ممثليها من مديريين و قادة

، فإن من المتوقع بين العاملين رد الجميل ( جاب الله رفعت محمد:محددات سلوك المواطنة

التنظيمية ص 143).

## 2- تعريف سلوك المواطنة التنظيمية:

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية احد المفاهيم الحديثة التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرًا. إذ استحوذ على اهتمام الكثير من الباحثين و الدارسين في مجال علم النفس و علم الاجتماع.

و تعود نشأته إلى ما أشار إليه " كاتز " في واحدة من دراساته سنة 1964 حيث حدد ثلاثة أنماط أساسية لسلوك الفرد تؤثر على كفاءة و فعالية المنظمات، و من بينها قيام الفرد بممارسة بعض السلوكيات التعاونية الابتكارية و التلقائية ، و التي تخرج عن نطاق الواجبات المحددة في وصف الوظيفة ، و التي يطلق عليها سلوكيات الدور الإضافي ، وهذه السلوكيات هامة و ضرورية لاستمرار أي منظمة ، حيث أن الأدوار الأساسية لا تكفي وحدها لإنجاح المنظمات (أميرة محمد رفعت حواس ص 12)

و من أمثلة سلوكيات الدور الإضافي نذكر: (أميرة محمد رفعة حواس ص 13)

\*التدريب و التنمية الذاتية.

\*الأنشطة التعاونية مع الزملاء في العمل.

\*قبول الفرد لأعباء إضافية دون تذمر.

\*محافظة العامل على موارد المنظمة.

ومن ذلك يتضح أنها سلوكيات ايجابية غير محددة من قبل المنظمة و يمارسها العامل بغرض مساعدة جماعة العمل و تحقيق أهداف المنظمة.

إن المتتبع للأدب النظري لسلوك المواطنة التنظيمية يجد له تعريفات مختلفة و متعددة تعكس درجة الاهتمام الذي لقيه هذا المفهوم من قبل الدارسين، و أولها تعريف " أورجن organ " السباق في طرح هذا المفهوم و تحديده على أنه : (السلوك الفردي التطوعي الاختياري الذي لا يندرج ضمن النظام الرسمي للمكافآت و الهادفة إلى تعزيز أداء المنظمة و زيادة فعاليتها و كفاءتها ( kador khan.S.and mohd ZAR ص 84 )

كما حدد أورجن ما يعنيه بكلمة اختياري من خلال تبيان انه سلوك لا يدخل ضمن متطلبات الدور الرسمي الوظيفي للعامل ، كما أن اعتراف المنظمة به و مكافأته ليس أمراً ضرورياً ، إضافة إلى انه سلوك يقوم به العامل من تلقاء نفسه ( kador khan.S.and mohd ZAR )

و يرى " السحيمات " أنه ( سلوك يتخطى المتطلبات القانونية الرسمية و يكون موجها نحو العامل و المنظمة بشكل يزيد من فاعلية الأداء و يحقق التميز و التفوق).

و يعرفه " روبنز " أنه( سلوك غير اعتيادي و لا يعد جزءاً من متطلبات الوظيفة الرسمية و يؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة ). (رائد هاني محمد العرايضة ص 49 )

أما " أولجا شربتجي " فتزى أن ( سلوك المواطنة التنظيمية هو نشاط اجتماعي يمارسه العامل رغبة منه ، و لا ينتظر مقابله أي مردود مادي كان أو معنوي) . ( أحمد اليوسفي و آخرون ، ص 75 )

و يعرفه المعايطه بأنه ( سلوك فردي تطوعي نابع من المبادرة الذاتية ، و لا تربطه أية علاقة تعاقدية مع متطلبات الوظيفة الرسمية ، و يسهم في زيادة فاعلية المؤسسة ) . ( رائد هاني محمد العرايضة ص 44 ) .

لقد حدد " بريف و موترديلوول **Brief & Motordilwo** " جملة من الأنشطة الاختيارية التي يمارسها العامل داخل المنظمة ، و يتجلى من خلالها سلوك المواطنة التنظيمية نوجزها في الآتي: ( أحمد بن سالم العامري ، )

- 1 / مساعدة العامل لزملائه في العمل كتوجيه الموظفين الجدد حتى ولم يطلب منه ذلك .
- 2 / مساعدة العملاء أو المراجعين بأمر لا تتعلق بالسلع و الخدمات كإرشادهم و الاستعانة بهم .
- 3 / احترام مواقيت الحضور و الانصراف و العناية بوسائل و الموارد التنظيمية المستعملة .
- 4 / تقديم مقترحات تحسن من سير العمل بالمنظمة .

5 / بذل الجهد من أجل العمل أكثر و تجنب مضيعة الوقت في أحاديث جانبية أو فترات استراحة طويلة أو زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل .

6 / التطوع للقيام بالأعمال الإضافية كالمشاركة في اللجان أو بعض المشاريع المتعلقة بالعمل و التغلب على الصعوبات التي تواجه المنظمة .

7 / تقديم المنظمة للآخرين بصورة جيدة ، مما يسهم في تحسين سمعتها لدى الآخرين .

### 3- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

حظي سلوك المواطنة التنظيمية باهتمام واسع في مجال البحوث الميدانية خلال العقود الماضية . لما له من آثار ايجابية كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة العمل التنافسية كم أشار فرويد وكارملي **Freund ,Anata & Carmeli, Abraham,**

(2003)ص 93

إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في العديد من المجالات كالتفاعلية التنظيمية .تقييم الأداء .الالتزام التنظيمي .الرضا الوظيفي العدالة المدركة .دوران العمل الغياب الثقة التنظيمية .

كل هذه المجالات سلطت الضوء على أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في بيئة العمل .

ولتوضيح أهمية سلوك المواطنة التنظيمية وتأثيرها على مخرجات العمل داخل المنظمة فقد أشار باولر **bowler 2006 260** إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للأفراد من خلال توفير القدرة على الإبداع والابتكار عن طريق تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد .إذ يعزز الدافع لانجاز و تحسين الأداء والشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة .كما يوفر الفرصة للأفراد لاختيار قدراتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهماتهم ومشاركاتهم في اتخاذ القرارات.

في حين أشار لاديبو **Ladebo, Olugbenga,(2004)221**.إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للمنظمة من خلال انخفاض معدلات دوران العمل والغياب مما يؤدي إلى

تحقيق الاستقرار التنظيمي وازدياد معدلات الأداء وتحسين الإنتاجية وازدياد مستويات الكفاءة والفاعلية التنظيمية بالإضافة إلى تعزيز الثقة المتبادلة والرضا بين الأفراد وتخفيض الصراعات السلبية في المنظمة (محمد ناصر و آخرون . ص 221)

وتتبع أيضا أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية من النتائج والآثار الايجابية التي يمكن أن

تحققها للمنظمة .فلقد لخص الباحثون الآثار الايجابية لسلوك التطوع التنظيمي بما يلي :

- يؤدي إلى تحقيق العبء المادي عن المؤسسات بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررا أن

تتحمله المؤسسات في توظيف بعض العاملين للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها .

- يزيد في مستوى الحماس في الأداء.

- يزيد من مستوى الرضا عن العمل .ويعزز مستوى شعور الأفراد بالانتماء لمؤسساتهم .

- يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية من حيث اختيار الفرد لنوع النشاط الذي يرغب

المشاركة فيه . أو التوقف المناسب له.

- يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات مما ينعكس ايجابيا على الأداء المتميز .

- يزيد من فاعلة الأداء و كفاءته وخاصة في قطاع العمل الحكومي ( قاديير حليلة ، ص

( 50/49 )

و لقد أشار كل من " الرقاد و أبو دية 2012 " أن الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية

يتبلور بالنتائج الإيجابية للمنظمة من العلاقات الداخلية إلى الناتج الكلي و الأهداف الكلية

فهو ينظم العلاقات التبادلية بين الأفراد ويحافظ على وحدة المنظمة وتماسكها كما يساهم في تطوير و تحسين الأداء و تعزيز كفاءة المؤسسة. وهذا يزيد من حجم المخرجات و تحقيق النجاح و التميز لما من سلوك المواطنة من مرونة ، و الخروج عن الدور الروتيني مما يحفز على الإبداع و الانتماء و حب العمل . (علياء حسيني ،ص 28 ) .

#### 4- النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية :

##### 4-1/نظرية التبادل الاجتماعي:

تعد نظرية التبادل الاجتماعي من النظريات الأكثر استخداماً لفهم السلوك في مكان العمل ، إذ ينطوي هذا التبادل على سلسلة من التفاعلات التي تولد الالتزامات ويتمثل المبدأ الأساسي لهذا المدخل النظري في كون العلاقات تتطور مع مرور الزمن إلى ثقة ، ثم ولاء ، ثم التزام متبادل ، و لحدوث ذلك لا بد للأطراف أن يلتزموا بقواعد معينة للتبادل ، أبرز قاعدة هي قاعدة المعاملة بالمثل ، بحيث يبدأ التبادل مع طرف واحد يعطي فائدة لأخر إذا رد المتلقي بالمثل وتحدث سلسلة من التبادلات المفيدة و تخلق مشاعر الالتزام بين الطرفين (حياة الذهبي : ص 113/114 ).

كما ينص هذا النموذج النظري على أن هناك متغيرات معينة في مكان العمل تؤدي إلى علاقات التبادل الاجتماعي ، التي تنشأ باهتمام أصحاب العمل اتجاه العمال الأمر الذي ينتج عنه سلوك فعال ومواقف عمالية إيجابية ، بالإضافة إلى ذلك يقدم هذا المدخل الأسلوب النظري لفهم العلاقات المتصلة بسلوك المواطنة التنظيمية فالعمال هم أكثر احتمالاً بالرد بالمثل و مبادلة المنظمة عندما يدركون نزاهة عملة صنع القرار و تلقي الدعم من قبل القادة.

و قد صرح "أورجن " أن التبادل الاجتماعي هو أمر ضروري لسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وهناك أدلة ميدانية تثبت أن هذا السلوك أكثر انتشارا في ضل ظروف من التبادل الاجتماعي ، و لهاذ معينين هما:

1-الثقة المتبادلة ، و المدى الطويل الذي يكمن وراء علاقات التبادل الاجتماعي حيث يشير إلى أن من ينتهج سلوك المواطنة التنظيمية ستم مكافأته على المدى الطويل ، و بالتالي فإن العمل سيكون أكثر من أداء هذا النمط من السلوك.

2-لأن الالتزامات ضمن علاقات التبادل غير محدودة فإن العمال سيظهرون أشكال كثيرة من سلوك المواطنة التنظيمية كجزء من مسؤولياتهم الوظيفية العامة كما ان العمال الذين حددوا مسؤولياتهم الوظيفية على نطاق واسع هم أكثر انخراطا في سلوك المواطنة التنظيمية من العمال الذين حددوا مسؤولياتهم على نطاق ضيق .

وفقا لنظرية التبادل الاجتماعي فإن سلوك المواطنة التنظيمية هو بمثابة الرد بالمثل من قبل العامل على ما يتلقاه في المنظمة (حياة الذهبي ص 114 ) .

#### 4-2/ نظرية التعاون :

تعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثابتة التي تغطي الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العالقات الثنائية بين الفرد و المنظمة أو العلاقات بين الأفراد، فإن نظرية التعاون تؤكد على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف

الجماعة ، وتقدم نظرية التعاون الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات كمواطنين تنظيميين .

وتقترح النظرية أن التعاون يصبح ممكن عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعا من أجل تحقيق أهداف مشتركة ، أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضا مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام ، وقد أسهمت نظرية التعاون هذه في تمكين الباحثين من دراسة سلوك المواطنة التنظيمية لأنه من الممكن تصنيفها لبيئة العمل ككل أو جماعات صغيرة ( هارون سميرة: ) .

#### 3-4/ نظرية جستر بيرنارد ومنظومة الإيثار:

تقوم هذه النظرية على فاعلية التعاون بين أعضائه كما يتوقف استمراره على السبل الكفيلة بتحقيق أهدافه و بذلك يعزز العلاقات بين العمال أو الموظفين ، و يمثل العنصر الإنساني من وجهة نظر بيرنارد أهمية حيوية في بناء العلاقات التعاونية السائدة في المنظمة و قد نادى بشكل صريح في إعطاء التنظيم غير الرسمي الأهمية المتميزة على الرغم من تجاهله من قبل المدرسة التقليدية (خليل محمد حسن الشماع ص 90 ) .

و من أشكال التعاون بين العمال : الإيثار أو السلوك المساعد الذي يتضمن مساعدة الآخرين طوعية في حل المشاكل المرتبطة بالعمل أو منع حدوثها (محمد الصريفي ص

( 310 ) .

ويقصد أيضا بمنظومة الإيثار مدى قيام الموظف بمساعدة الموظفين ( زملاء رؤساء  
مرؤوسين ) في المنظمة للقيام بأعمالهم ، كما تتجاوز هذه المساعدة زملاء العمل لتشمل  
المراجعين لحصلوا على الخدمة المثلى في المنظمة.

فالتنظيم كما يراه بيرنارد نظام مفتوح يقوم على العناصر التالية:

1- وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء و يسعون لتحقيقه.

2- وجود نظام اتصال كفاء بين أعضاء التنظيم.

3- رغبة أعضاء التنظيم الصادقة للعمل و المساهمة .

و يرى برنارد أن الفرد غالبا ما يكون على استعداد لتقبل أية رسالة باعتباره أمرا صادرا إليه  
و مساعدة الموظف لتقبل هذه الرسالة ، كما تشمل المساعدة المشاركة ، أي مشاركة  
العاملين طرق و أساليب العمل الجديدة و ذلك ليحصلوا على خدمة المثلى في المنظمة .

كما يرى أن النظرية تقوم على مفهوم التنظيم الرسمي الذي يتألف من عناصر من وجهة  
بيرنارد ألا و هي:

1 - الهدف المشترك: فهدف الفرد أو العامل المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة

2- الاتصال: يكون بين العمال أو بين العمال و المرؤوسين فيما بينهم .

3 - السلطة و قبولها

4 - اتخاذ القرارات ( المشاركة ) : مشاركة العمال أو الفئات الفاعلة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة أو عملية التطوع .

ويقول بيرنارد أن التنظيم غير الرسمي يقوم على أساس عاطفي وهو لا نهائي ، يعتمد على العلاقات الشخصية بين العمال ( رعد حسن الصرف ص 87 عام 2004 )

#### 4-4 هيرت سيمون ومنظومة وعي الضمير :

تعد نظرية اتخاذ القرارات من أهم الأبعاد التحليلية في دراسة التنظيمات ، ودراسة سلوك الإنسان ، كما تعتمد على التنظيمات الرسمية العقلانية لدراسة الظواهر ، ويعتبر سيمون من أبرز ممثليها ، وظهرت لقصور النظريات بإعطاء صورة واضحة للسلوك الإنساني داخل المنظمات كسلوك العامل التطوعي ، فالسلوك الرشيد للمنظمة في نظر سيمون يتجه إلى المفاضلة بين البدائل المتاحة تعبيراً رشيداً عن قدرة الإدارة على المفاضلة واختيار البديل السليم منها (خليل محمد حسن الشماع ، حمود كاظم خضر : 2005 ص 93 ) ، ومن أهم العوامل التي تحدد مستوى الكفاءة الذي يستطيع التنظيم أن يصل إليه في نظر سيمون هو دراسة سلوك أعضاء التنظيمات والتعرف على القيود التي يفرضها عليهم بناؤها كما ونوعاً ، فهناك قيود تحد من قدرتهم على أداء الأعمال وأخرى تتعلق بمقدرتهم على اتخاذ قرارات ملائمة ومن الضروري أن يلجأ التنظيم إلى كسر هذه القيود لكي يستطيع تحقيق أهدافه (محمد علي محمد : 1978، ص185) فسلوك الموظف في حدود وظيفته يعبر عن وعي

الضمير الذي هو سلوك تطوعي واختياري يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته من خلال التطوع بأعمال إضافية وإبداء مقترحات تسهم في تطوير العمل وتحسينه والمساهمة بشكل اختياري في حل المشاكل في المنظمة ، فوعي الضمير يبين مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الآخرين ، إضافة إلى أن أهمية وعي الضمير واضحة في الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل ضرورة التنسيق بين مجموعة أفراد أو مجموعات عمل مختلفة وما يترتب على ذلك تدعيم روح التعاون البناء بلا من الاستغراق في مناقشة جدلية غير مفيدة (زايد عادل محمد ، 2006 ، ص222) ،

ويوضح سيمون أن الفرد عندما ينتهي إلى منظمة وهو يرغب في سلوك عقلاني لا يثبت أن يتأثر بالمحيط الاجتماعي في المنظمة الذي يفرض عليه تغييرا في سلوكه وإبداء مقترحات لتحسين العمل وتطويره ، وهنا عليه اتخاذ القرار ، وهنا يوازن الفرد بين ما تقدمه له المنظمة من إشباع لحاجاته المختلفة وتلبية الأهداف ، وبين ما تطلبه منه .

وقد أضاف سيمون وزميلة مارش **march** في موضوع المشاركة على مستوى العمال وان هذه المشاركة تنطوي على نموذجين متباينين من القرارات ،القرارات التي يتخذها العمال للمشاركة في التنظيم ،وقراراتهم الخاصة بالإنتاج ، ويعطي هذان النموذجين من القرارات صورة سلوكية متباينة ودوافع ادراكات وتأثيرات (علي عبد الرزاق جليبي :1999،ص68) وفي نظر سيمون أيضا أن المنظمة هي مجموعة من العلاقات بين عدد الأعضاء يستهدفون من خلال مشاركتهم باتخاذ القرارات لإشباع حاجاتهم وأهدافهم

الشخصية كما تقوم بوضع دورات تدريبية ومواكبة أحدث التطورات في المجال الخاص بعمل الفرد أو تعلم مجموعة جديدة من المهارات التي تزيد من الإسهامات التي يقدمها الفرد للمنظمة .

وقد تضمنت النظرية مجموعة من العناصر التي يمكن انجازها يلي : (خليل حسن

الشماع ،حمود خضر كاضم :2005،ص95)

**اتخاذ القرارات :** تتحكم بتحديد البدائل المتاحة لمتخذي القرار وإبداء مقترحات

لتحسين العمل وتطويره

**الجماعة :** عملية اتخاذ القرارات تأخذ شكلا منظما ويؤكد وجود جماعة على أهمية

اعتماد الرأي الجماعي في اتخاذ القرار

**الالتزام بالقرارات :** لابد أن يلتزم جميع الأفراد في سلوكهم بالقرارات المتخذة في

المستويات التنظيمية ولا يتم هذا الأسلوب التنفيذي للقرارات إلا عبر سلسلة من الأساليب

التي تؤثر على سلوك الأعضاء وهي :الاتصالات والتدريب وعتار الكفاءة

وفي خضم ما سبق فان هذه النظرية تهدف إلى إحداث تغيير في سلوك الفرد التطوعي

ووعي الضمير المهني إذ يقول سيمون إننا كعلماء نهتم بتفسير السلوك الإنساني ،وحيثما

نتبنى وجهة نظر عالم النفس الاجتماعي نستطيع أن ندرس المؤشرات التي تفرض على

الكائن الإنساني الفردي في البيئة وكيف يستجيب لها (محمد علي محمد ،1978،ص135)

**4-5 جيمس توميسون ومنظومة السلوك الحضاري :**

تتعلق هذه النظرية بالتنظيمات التي تستطيع فرض المشاركة على أعضائها إذ إن هدف هذه النظرية هو تفسير السلوك والحرص على متابعة أنشطة المنظمة باهتمام بالغ وتقديم بعض الاقتراحات البناءة لتطوير المنظمة فالتنظيم هنا يجب أن يكون قادرا على تفسير السلوك التنظيمي مجرد انعكاس للسلوك مجموعة الأفراد ، ولذلك فالنظرية تركز على عدد من المتغيرات غير الشخصية باعتبارها من المحددات الهامة لسلوك التنظيم (رعد حسن الصرن : 2004،ص91) وهذا السلوك يتمثل في السلوك الحضاري الذي يمثل الاهتمام أو الالتزام العام للمنظمة ككل ويتضمن رغبة الأفراد في الأمور المتعلقة بالمنظمة(حضور الاجتماعات والمناقشات الخاصة بسياسة المنظمة ، التعبير عن الآراء فيما يتعلق بالإستراتيجية المتبعة) والسيطرة على الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة المحيطة والاهتمام بمصالح المنظمة حتى إذا تطلب ذلك تحمل الأفراد لبعض الأعباء هذه الأنماط السلوكية تعكس إدراك الفرد بأنه جزء من المنظمة ككل (محمد الصرفي:2009،ص91)،

كما أن السلوك من ناحية الفرد يشير إلى انه مسئول عن المشاركة في أشياء بالمنظمة أو لها علاقة بالمنظمة كما يجب الحرص أو السعي إلى تحسين صورة المنظمة في البيئة المحيطة بها فالسلوك الحضاري يشير إلى مشاركة العمال الفعالة والمسئولة في إدارة الأعمال بالمنظمة والحرص على نجاحها وتطويرها،وعن مسؤولية العمال أو الموظفين كأعضاء في التنظيم يزيد من إظهارهم جزء ولو بسيط من الاهتمام والانتماء للمنظمة ككل وبالتالي على العامل أن تكون له مشاركة فعالة وذو مسؤولية في إدارة أعمال المنظمة والحرص على نجاحها ومن ذلك تحقيق الأهداف التي تصبوا إليها،ويرى جيمس تومسيون

أن التنظيم تعرض لمصادر تفرض عليه أشكالاً من عدم التأكيد بحقل الرشد التنظيمي غير الكامل ،ومن أهم مصادر عدم التأكيد منها البيئة والتكنولوجية، كما يرى "حسن رعد" في ضوء عدم التأكيد تقوم النظرية على العناصر التالية:

**الرشد التنظيمي:** يخضع التنظيم لمنطق الرشد لكن هذا الرشد يتعرض لحالات من عدم التأكد من مصادرها المناخ التكنولوجي

**مجالات التنظيم:** استخدام وسيلة مناسبة هي التصميم لتحقيق المزيد من السيطرة والقوة في مواجهة مناخ العمل الخاص

**الإنسان المتغير:** أي دور الإنسان في التنظيم من خلال المشاركة وما إلى ذلك وان العناصر السابقة تتفاعل في مجموعة من العمليات التي تصنف حركة السلوك التنظيمي من حيث عملية التقدير أي القرار وعملية الإدارة وعملية السلطة .

والعامل يسعى إلى بذل قصارى جهده لتعليم نفسه ذاتياً لزيادة مهاراته وجودة مخرجه العملي ، فالعامل أو الفرد يخضع لعملية التقديم داخل التنظيم كما انه يقوم باتخاذ القرار المناسب لذلك إن النظرية التجميعية لجيمس تومسيون مبنية على المشاركة الدائمة والفعالة لأعضائها .

## 5- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

رغم الاهتمام الكبير بدراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ، إلا أن بمراجعة الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع يلاحظ أن هناك عدم اتفاق على الأبعاد المكونة لتلك السلوكيات ، فقد أشارت هته الأدبيات إلى أن هناك ما يزيد عن عشرين بعد محتمل لسلوكيات المواطنة التنظيمية ، و أن هناك قدرا كبيرا من التداخل فيا بينها و نوضح فيما يلي أهم تلك الأبعاد:

### 5-1 / الإيثار و وعي الضمير :

أتفق عدد كبير من الباحثين على أن الإيثار يعد من أهم أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث يشار إليه كتصرفات لمساعدة الآخرين هذا البعد يرتبط بمساعدة الآخرين في حل مشكلة مرتبطة بالعمل سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة و تتمثل أهم الفوائد المترتبة على هذا البعد في أن العاملين يساعدون بعضهم البعض بدلا من تشتيت انتباه مشرفيهم ، ويفيد ذلك العاملين أيضا في أنهم لا يظهروا لمشرفيهم حاجاتهم للمساعدة مما ينعكس على كيفية تقييم أدائهم ، أما وعي الضمير فهو يشمل التصرفات العاملين مثل مراعاة مواعيد العمل و نسبة الحضور تكون أعلى من المتوسط حيث أن العامل يصر على الحضور إلى العمل وهو مريض أو مع سوء الأحوال الجوية و إتباع القواعد و اللوائح و الإجراءات الخاصة بالمنظمة .

### 5-2 / الكياسة :

و يرتبط هذا النوع ارتباطا كبيرا بالبعد الأول وهو الإيثار و وعي الضمير ولكن يختلف عنه اختلافا كبيرا ، حيث أن هذا النوع يعتبر تصرفات تساعد العاملين عن طريق منع مشكلة متعلقة بالعمل من الظهور أو تقليل حدة مشكلة يمكن أن تحدث في المستقبل و تقع الاستشارات و المذكرات و رسالات التذكير تحت هذا النوع من سلوك المواطنة التنظيمية .

### 3-5 / السلوك الحضاري أو صدق المواطنة :

يتم تعريف هذا النوع على أنه مسئولية المشاركة في الحياة السياسية للمنظمة و يبدو أثر ذلك في صور متعددة منها المشاركة التنظيمية و حماية موارد المنظمة و يتطلب ذلك متابعة أهم الأمور التي تحدث في المنظمة حديثا .

### 4-5 / الروح الرياضية:

و هذا النوع يرتبط بتقبل المواقف غير المحبوبة أو المفضلة بروح رياضية ومن دون شكوى ، هذا التصرف هو المفضل لدى عند المشرفين .

## 6- محددات فعالية سلوك المواطنة التنظيمية

انطلاقاً من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمة وبحثاً عن أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور أو اختفاء هذا السلوك عكس الكثير من الباحثين على إجراء العديد من الدراسات بقصد إيجاد وتفسير لهذه الظاهرة ،حيث أن سلوك المواطنة التنظيمية بسلوك تطوعي ، فهو يرتبط بعلاقة مباشرة مع مجموعة من المحددات الأساسية مبينة في الشكل الآتي:

**6-1 الاستغراق الوظيفي:** إن من أهم الأصول التي تميز منظمين عن بعضهما البعض هو مواردها البشرية ، فكل مجموعة تتألف من مزايا فريدة من نوعها مثل:المعرفة المهارات،والقدرات على اعتبار أن المورد البشري يمثل مصدراً هاماً للميزة التنافسية،حيث أصبح من الضروري للمنظمات إيجاد طريقة للإفادة من جميع القوى العاملة المتاحة لغرض الاكتفاء والنمو المتزايد،ويتطلب المدخل الناجح لأية رسالة الجمع بين السلوك العقلاني والسلوك الشعوري سوية،لذا يتعين على المنظمة أن تبذل جهداً مقصوداً للوصول إلى هذين المستويين،وهنا لا يعمل الدافع وحده،إذ أنه من المهم جداً غرس شعور الانسجام والوحدة بين الموظفين لرؤية رسالة المنظمة،وقد يكون هذا ممكناً فقط عندما يمكن تحويل جهودهم بنجاح إلى مبدأ الالتزام،لتحقيق هذه الغاية يعد استغراق و مشاركة الموظف أداة قوية للغاية متاحة لأرباب العمل ( هاشم فوزي العبادي، ص79)

وبشبر المعنى العام للاستغراق الوظيفي بأنه: {الاتجاه والشعور الايجابي للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة وقيمها}.

وفقا للدراسات العالمية توجد ثلاث جوانب أساسية لتشجيع استغراق الموظف وهي:

- خبرة الموظفين وشؤونهم الشخصية النفسية الفريدة من نوعها.
- أرياب العمل وقدرتهم على خلق الظروف التي تشجع على استغراق الموظفين.
- التفاعل بين الموظفين على جميع المستويات.

فالأفراد يختلفون في تصوراتهم، وأفكارهم وقيمهم والمهارات الجسدية، المعرفية والإدراكية، كما أنهم يختلفون في تركيبتهم النفسية وتختلف احتياجاتهم ورغباتهم ولهذا لا ينطبق عليهم الدافع نفسه، ويؤثر التفاعل بين الموظفين أيضا على بعضهم البعض، فيحتاج أرياب العمل في هذه الحالة إلى ضرورة أن يكونوا مدركين جيدا للعوامل التي تعزز استغراق الموظف، وقادرين على ضمان التزام الموظفين الكامل للعمل والمنظمة (مجلة الرشاقة التنظيمية بتاريخ

**http www.docudesk.com 2016/04/14 على الساعة 18:45**

**2-6 الانضباط الذاتي:** هو قليل الاستعمال في التوجيه والإرشاد بين الأوساط العمالية الجزائرية في أي قطاع كان، فمصطلح الانضباط الذاتي غريب عن المجتمع الجزائري، بينما المفهوم السائد في مختلف المؤسسات الجزائرية مهما كان نوعها هو التركيز على المراقبة الإدارية، أو المراقبة التقنية، أو المراقبة المالية، أو المراقبة الشعبية.... الخ حيث تتجلى المفاهيم الأكثر استعمالا في المجتمع الجزائري عامة ولا سيما في المؤسسات الإنتاجية في: الضمير المهني، الوعي المهني، الوجدان، كما ظهرت مؤخرا أخلاقيات المهنة، هذه

المفاهيم تستخدم أحيانا كمرادفات، وتستخدم أحيانا في مواطن خاصة مختلفة ومتميزة (تقية محمد المهدي المدعو حسان: ص 37)

إلا أن هذا المفهوم \_ الانضباط الذاتي \_ في المؤسسة يشير إلى سيطرة العامل على قواه الذاتية لتنفيذ تعليمات المؤسسة التي يعمل بها، فالانضباط هو: " الالتزام الدقيق بكل التعهدات والارتباطات والمواثيق والقوانين والتشريعات، وينظم العمل وإجراءاته وقواعده، وكذا بمقاييسه ومواصفاته، إلى جانب التمسك الشديد بهيكل القيم والمثل والمبادئ العليا التي ارتضاها المجتمع وارتبطت به وأصبحت تشكل سلوكه، وتتحكم في كافة معاملاته واتجاهاته وآلياته....، فالانضباط يتخذ مظاهر سلوكية من الإلتقان والصدق والأمانة والنظافة واحترام قيمة الوقت "

**3-6 البيئة التنظيمية الداخلية:** وتشكل الإطار الذي يتفاعل من خلاله الموظف مع من حوله لأداء العمل، إذ يتبين أن البيئة التنظيمية الداعمة والمشجعة لها أثر كبير في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد، وتعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل التي تؤثر في البيئة المنظمة، وفي بناء قيم المنظم ومبادئها وثقافتها، وهي تؤثر تأثيرا بالغا في أنماط سلوك العاملين في مختلف المستويات الإدارية.

وقد أشار "فيدر" **FEATHER. 2004** نقلا عن (رائد العرايضة: 2011، ص 51) أنه يمكن تعزيز ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من خلال وجود فرص التغيير وتنمية المهارات التي يوفرها القائد للعاملين معه، وما من شك أن القائد يدفع العاملين معه إلى إنجاز أعمال تفوق

التوقعات، وذلك بإنارة دافعتيهم، وزيادة وعيهم بأهمية الانجازات المتحققة، وتعريفهم بالأساليب المناسبة لتحقيقها، وذلك يعينهم على تجاوز المصالح الشخصية، والسعي لبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المنظمة ( محمد علي عاطف الزاهي: العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخواة، رسالة ماجستير، أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص65\_66)

**6-4 الثقافة التنظيمية: إن تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية**  
يأتي من خلال مدى تشجيعها، أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطا من السلوكيات التطوعية، ويشجعون على القيام بذلك فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط، وأي أدوار أخرى ينظر إليها بعين الشك والريبة، فسيكون حجم الممارسات التطوعية محدودة للغاية، وعليه فإن الثقافة التنظيمية تتأثر بها سلبا أو إيجابا على سلوك المواطنة التنظيمية، تبعا للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة ( براف خيرة: التمكين وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، معهد العلوم التجارية والاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص254)

**6-5 الرضا الوظيفي: يعد الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم الإدارية التي تم بحثها**  
مع العديد من المتغيرات التنظيمية من الأداء التنظيمي، الولاء التنظيمي العدالة التنظيمية

، وغيرها من المفاهيم ، ونضرا لأهمية الرضا الوظيفي ثم دراسة علاقته مع مفهوم المواطنة التنظيمية ، ويقصد بالرضا الوظيفي إجمالا الحالة العاطفية ، الايجابية الناتجة عن تقسيم الفرد لعمله، سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها أو السرب القيادة أو زملاء العمل أو مناخ العام..... الخ،

ويعتقد أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعد أقوى من العلاقة بين الرضا الوظيفي و الإنتاجية (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : 2007 ، ص326)

وقد أجريت العديد من الدراسات الميدانية للكشف عن العلاقة بين الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية ، وخرجت معظم هذه الدراسات بنتيجة مفادها أن هناك علاقة ايجابية معنوية بين هذين المتغيرين وأكدت هذه الدراسات على أن الرضا الوظيفي يعد أكثر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية .

#### 6-6 الالتزام التنظيمي : لقد أخذت دراسة تأثير الالتزام التنظيمي على سلوك

المواطنة التنظيمية بعدا كبيرا في أدبيات الإدارة والسلوك الإداري مؤخرا ، وأفضت إلى الكثير من الدراسات الميدانية لمعرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينها، فقد ذكر بعض الباحثين أن الالتزام يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة ، أي أنه مسئول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة والعقاب ، وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف إلى المنظمة التي يعمل فيها ، وهناك بعض الدراسات وجدت علاقة ايجابية قوية بين الاثنتين مثل دراسة "حواس " و " العامري " في عام ألفان وثلاثة وهناك دراسات توصلت إلى أنه لا توجد علاقة بينهما ، ولكن يرجع البعض سبب هذا

التناقص إلى عدم الأخذ بعين الاعتبار وجود متغيرات أخرى محددة لسلوك المواطنة التنظيمية , مثل الرضا والعدالة التنظيمية حيث تم تأكيد هذا الطرح في دراسات وجدت أن هناك علاقة بين الالتزام وسلوك المواطنة عندما تم التحكم في متغيري الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية وتوالت الأبحاث والدراسات التي تظهر أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يأخذ أشكالاً متعددة , حيث يوجد التزام الفرد اتجاه المنظمة ككل والتزام الفرد للإدارة العليا أو المشرف المباشر الالتزام اتجاه جماعة العمل واتجاه المهنة (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : 2007 ص 321).

**6-7 الولاء التنظيمي :** لقد أخذ تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بعيداً كبيراً في أدبيات الإدارة والسلوك الإداري مؤخراً , وأفضت إلى الكثير من الدراسات الميدانية لمعرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما فمن فلسفة العلاقة بين هذين المتغيرين , وكيف أن الولاء يشكل محددًا مهماً لسلوك المواطنة التنظيمية يقول **BOLOU 1997** بأن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من الحوافز قليلة , أما أنه مسئول عن السلوك الذي لا يعتمد أساساً على المكافأة والعقاب وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف إلى المنظمة التي يعمل فيها . ( صابر بن مراد نمر 2010 ص

( 47 )

## 6-8 العدالة التنظيمية :يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاث أبعاد رئيسية : عدالة

التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات, تعني عدالة التوزيع مدى شعور الفرد بأن ما يحصل عليه مساوي لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه في حين يقصد بعدالة التوزيع , عدالة الإجراءات , وعدالة التعاملات , وتعني عدالة التوزيع مدى شعور الفرد بأن ما يحصل عليه مساوي لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه , في حين يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس الموظفين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافأة التنظيمية عادلة كاشتراكه في الأسس التي تتم بموجبها عملية أدائه , أما ما يتعلق بعدالة التعاملات فيقصد بها مستوى العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية الأداء , إلا أن هذه الأبعاد تبقى مترابطة ومتداخلة , وتؤدي في النهاية إلى مدى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في منظمة العمل , وبخصوص العلاقات بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وسلوك المواطنة التنظيمية , كشفت الدراسات الميدانية " حول تأثير مصادر في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية , عن وجود علاقة قوية بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية "

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي :2007 ص 324)

## 6-9 القيادة الإدارية : تعد القيادة الإدارية أحد أهمك العوامل المؤثرة في البيئة

التنظيمية وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة والتي بدورها تؤثر تأثيرا بالغا في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية , وما من شك فإن للممارسات التطوعية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة المسئولون انعكاساتها المباشرة على قيم

وأفعال وسلوك المرؤوسين الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم وفي هذا الصدد كشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية , على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوماً على حفز موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم واحترامهم والاهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجاته الشخصية مما يعظم من مستوى ثقة مرؤوسيه فيه لأن أقواله دوماً تتسجم مع أفعاله وفي هذا الخصوص وجد أن الموظف يقوم بممارسات تطوعية عندما يكون مستوى ثقته عالية والعكس صحيح "والقائد الذي يسمح للمرؤوسين بحرية التعبير عن أفكارهم وأرائهم وممارسة عملية صنع واتخاذ القرار من خلال المشاركة الفعلية " . ( عبد الفتاح المغربي : 2007 ص 325 )

**6-10 عمر الموظف:** بينت بعض الدراسات أن لعمر الموظف تأثير واضح على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسطية , فقد اتضح أن الموظفين صغار السن تقريباً يظهرون هذا النوع من السلوك لأسباب تختلف عن تلك التي تجعل الموظفين كبار السن يمارسون مثل هذه الأدوار الإضافية التطوعية , فعمر الموظف يحدد نظرتهم للعمل وبالتالي نجد أن كبار السن يتمتع بحاجات أقل للإنجاز وتحقيق الذات وأكبر للانتماء الاجتماعي والعلاقات الإنسانية من صغار السن نسبياً , الأمر الذي يؤثر على توجهاتهم نحو أنفسهم وأعمالهم والآخرين ففي الوقت الذي يهتم صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما

يحصلون عليه من مردود , نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي يتم بناؤها عبر الزمن هنا يمكن القول أن العوامل الذاتية المؤدية إلى ظهور سلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم

**6-11 مدة خدمة الموظف :** تلعب مدة خدمة الموظف في العمل دورا في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه وأثبتت البحوث الميدانية أن هناك علاقة سلبية بين مدة خدمة الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية , فقد تبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة , ويعود السبب إلى أن الموظف الجديد لا يعرف أو غير متأكد من حجم المستويات المطلوبة منه اتخاذها وبالتالي فإنه يحددها بشكل واسع ولكن ما إن يتكيفون مع النظام الاجتماعي للمنظمة ونقل درجة عدم التأكد أو الغموض عندهم حتى يصبحوا أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة مما يترتب عليه قلة النشاطات الإضافية التطوعية التي يقومون بها ( صابرين بن مراد نمر 2010 ص 46 )

**6-12 الدوافع الذاتية :** ويقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية , فهي القوى الداخلية المحركة للفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافر مادية خارجية , حيث تقوم عملية الحفز هنا على أساس العمل نفسه , "وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية , ومن خلال قيام الموظف ودون توقعه الحصول على أية مردود مقابل ذلك وبالتالي يمكن القول بأن

الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميالا أكثر من غيره مما يفتقد إليها من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز وتحقيق الذات ( صابر بن مراد نمر : 2010 , ص 48 )

**6-13 السياسة التنظيمية:** تعني السياسة التنظيمية النشاطات التنظيمية الداخلية الهادفة إلى إيجاد وتطوير واستخدام المصادر المختلفة للقوة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها الشخص في المواقف التي يكون فيها الخيارات غامضة وغير متوقعة ، فالسياسة التنظيمية هي القوة الرسمية وذات الطبيعية غير الشرعية ويتسم الوجه السلبي للسياسة التنظيمية بسعي الشخص أو الجماعة لتحقيق المصالح الذاتية والسيطرة على الآخرين والنظر إلى الأمور بعين المنافسة التي ينبغي أن يكون فيها طرفا خاسرا أو احد رابح كما يمارس في ظل هذا المنظور الأنشطة الحربية كالسرية والمفاجأة وحجب المعلومات والخداع وما على ذلك وترتبط السياسة التنظيمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة فارتفاع مستوى ودرجة السياسة التنظيمية ، يزيد من الممارسات السلوكية غير الرسمية و اللا شرعية سعيا وراء تحقيق الأهداف الشخصية أو حتى المتعلقة بالعمل ، وهذا الوضع يتناقض مع الأسس التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية حيث تقل الممارسات التطوعية في المنظمة مع زيادة حدة السياسة التنظيمية نظرا لما يصاحب ذلك من ضعف الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام وكذلك ضعف الإحساس

بالعدالة التنظيمية والتي جميعها ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية ارتباطاً قوياً (محمد علي

عطاف الزهراني: 1433\_1434، ص 69)

إضافة إلى أن هناك أساليب تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، فقد أشارت (رائد العرايضة 2011) إلى مجموعة من العوامل التي تعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات وتتمثل فيما يلي:

### 1/ العوامل الشخصية الإيجابية:

ويشمل القناعة بالعمل والتعهد الفعال والثقة بالآخرين:

أ\_ **القناعة بالعمل:** تعد من السمات الإيجابية للوظيفة تعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك أن القناعة بأداء المهام تعكس فيهم الموظفين للمعلومات المعرفية في ذاكرتهم وتؤثر على عملية تعريفهم لأعمالهم وتجعلهم يعبرون عن الجور الإضافي بأنه ضمن الدور المطلوب.

ب\_ **التعهد الفعال:** ويمثل درجة من التصاق الموظف بالمنظمة، ويعني ذلك أن الموظف يعي ويفهم وظيفته بأنها قائمة على التبادل النسبي، بحيث ارتفع مستوى التعهد الذي يمر به الموظف كلما كان أقدر على تعريف مسؤوليات عمله وأدواره الإضافية، وأنها تقع ضمن الدور وبالتالي تزداد سلوكيات المواطنة.

جـ. الثقة بالآخرين: فبعض الأفراد بالآخرين مما ينتج عنه سلوكيات اعتبارية فحسب والعكس تماما يثق الأفراد بغيرهم، فإن ذلك يؤدي إلى القيام بسلوكيات إضافية متميزة.

## 2/العوامل الموقفية المدركة: وتشمل قيم العمل وخصائصه:

أ- قيم العمل: فوجود قيم مشتركة تتضمن تضحية اجتماعية، وتدل على منفعة مشتركة لكل من الموظفين والمنظمة تؤدي إلى علاقات ذات أثر إيجابي فعندما يشعر الموظف أن قيم المنظمة تتضمن احترام الموظفين واحترام حاجاتهم فإنه سيلتصق بها ويعمل على الاشتراك في مسؤوليات تعمل على تحسين الأداء ، و هذه المسؤوليات تتضمن سلوكيات الدور الإضافي التي تنعكس بصورة ايجابية على الارتقاء بمستوى الأداء و التميز فيه .

ب- خصائص العمل : فإذا كانت طبيعة العمل توفر تغذية راجعة مستمرة في حالة إكمال العمل ، فإن ذلك يجعل الموظفين يراقبون سلوكهم و يحصلون حالة إكمال العمل على الاتجاه المطلوب ، و خاصة أن خصائص العمل المحفزة ، كالعامل ذي المعنى و الاستقلالية و التغذية الراجعة و تقوية الدافعية الذاتية تدفع الموظف للقيام بسلوكيات الدور الإضافي.

## 3-عوامل المركز الوظيفي:

و تشمل تولي المنصب في المنظمة و مستوى العمل الهرمي، فالموظفون الذين أمضوا خدمة طويلة في العمل في المنظمة تصبح لديهم علاقات ضمنية و روابط قوية في المنظمة ، و يصير لديهم قناعات في أدائهم لعملهم تبعث فيهم مشاعر ايجابية تنعكس بممارسة

أدوار إضافية نحو منظماتهم ، كما إن تولي المناصب العالية تزيد من الحافز و من إمكانية العمل بشكل فعال في المنظمات ، حيث يكون لهم مكانة أكبر من الذين في الفئات الأدنى ، فضلا عن وجود حرية أكبر فيما يتعلق بسلوكياتهم التي من ضمنها تقديم سلوكيات الدور الإضافي .(محمد علي عطف 2012 ص 68،69 )

## 7- أنماط سلوك المواطنة التنظيمية:

يضم سلوك المواطنة التنظيمية العديد من الأنماط والصور التي يمارسها داخل منظماتهم والتي في التالي:

### 7-1 النمط المتعلق بشؤون العمل:

يشمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، توجيه الموظفين الجدد ، مساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة ، ومساعدة الرئيس أو المشرف في عمله ، حتى لو كان ذلك غير مطلوب منه ، أن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها ، لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية أساسا .

### 7-2 النمط المتعلق بالأمور الشخصية:

يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية العاطفية، التي تواجه الزملاء المديرين، والعملاء، ويعرفها الآخر عنه فيسعى لمساعدته.

### 7-3 النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من المنظمة:

يتضمن هذا النمط مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، مثل إرشادهم أو الإصغاء والإنصات لأهم وشرح الطرق والإجراءات التي تساعدكم لكي يستفيدوا من خدمات تلك المنظمة.

### 7-4 النمط المتعلق بالتنظيم الإداري:

وذلك من خلال الانصياع للقيم التنظيمية، السياسية، واللوائح، والعمل وفقا: الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة، استخدام الموارد التنظيمية الاستخدام الصحيح، وكذلك اقتراح تحسينات تنظيمية

إدارية أو إجرائية، من أجل جعل العمل أكثر نجاحاً وتميزاً، مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي، أو الممارسات الإدارية أو الإجراءات. ( شهري مينة: ،ص21)

**5-7 النمط المتعلق بالتطوع للقيام بأعمال إضافية خارج حدود المنظمة:** يشمل هذا النمط إقبال الموظف على القيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة، كالاشتراك في اللجان أو المشاريع المتعلقة بالعمل، أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية، وحماية المنظمة من الأخطار والحضور الاختياري للاجتماعات والندوات.

**6-7 النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين:** وذلك بالحديث عنها بصورة طيبة أمام الآخرين، والدفاع عنها وعن مصالحها، كذكر إيجابياتها مع العاملين والعملاء والوقوف معها في الظروف الصعبة التي تواجهها مما يسهم في تحسين سمعتها عند الآخرين ( شهري مينة: ،ص21 )

## 8- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

في خضم التعاريف السابقة لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يمكن التوصل إلى مجموعة من

السمات والخصائص التي يتسم بها السلوك، وتتمثل في الآتي: (رفاعي رجب حسين، ص 69)

• إن هذا السلوك يمثل تصرفات تتعدى حدود الواجبات الأعباء الوظيفية، وهو زائد عما هو موصوف رسمياً في المنظمة، أي يتخطى حدود الأدوار الرسمية للوظائف.

• أن هذا السلوك اختياري وليس إجباري، بمعنى أنه سلوك تطوعي ومقصود ومتعمد من جانب الأفراد أنفسهم، ويخضع لرغباتهم ومبادراتهم وإراداتهم الحرة، دون أي تأثير خارجي من منظماتهم، ويمتاز بالطبيعة الاختيارية، غير الإكراهية أو الإجبارية من المنظمة.

• شمولية سلوك المواطنة لأكثر من نمط سلوكي، فهو يقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية من ناحية، ومن أمثلة ذلك (مساعدة الفرد لزملائه بالعمل، وتقديم الاقتراحات الخلاقة لتحسين وتطوير مستوى الأداء وعدم إضاعة الوقت)، ومن ناحية أخرى هناك يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية، حتى ولو كان الفرد من حقه ممارستها، وهذا ما يعرف بجودة الامتناع، ومن أمثلتها (تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، عدم تحمل بعض المشاحنات البسيطة في مكان العمل).

• لا يوجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوصف الوظيفي، وأن هذا السلوك لا يجلب أي فائدة أو مصلحة مباشرة ورسمية للفرد في الأجل القصير، ولكي يتوقع الفرد أن يأخذ هذا السلوك في الاعتبار عند ظهور فرص

تنافسية، أو أن هذا السلوك يحقق لممارسة وأفضلية وميزة تنافسية ( شهري مينة:

( ص20 )

- أن هذا السلوك هو مجموعة من الأفعال وليس فعلا واحدا وتختلف هذه الأفعال من منظمة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر وفقا لطبيعته وشكل اللوائح والقوانين المحددة لما هو رسمي في العمل، وما هو تطوعي أو إضافي.

أن هذا السلوك يعكس ولاء الفرد للمنظمة وانتمائه إليها، رغبته الأكيدة في البقاء بها في الارتقاء بالمنظمة التي ينتمي إليها ( الصرايرة حسين يوسف، ص84 )

- ايجابية هذا السلوك بمعنى قدرته على تحقيق أهداف المنظمة، من ثم يمكن إدراك هذا السلوك بشكل إيجابي من قبل من يلاحظه.

- أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يرتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي لثلاثة أسباب هي: (جاب الله رفعت محمد: ، ص143)

سلوك المواطنة غالبا ما يكون دقيق من الصعب قياسه، وثم فإنه من الصعب أن تتضمنه أنظمة تقييم الأداء الرسمية، بالرغم من أن المدير قد يلاحظ ذلك السلوك، ويأخذه بعين الاعتبار عند التقييم الشخصي لأداء الفرد، إلا أن الرابط بين ذلك السلوك والمكافآت يكون ضعيف للغاية.

- أن ممارسة الفرد لسلوك المواطنة التنظيمية قد يضر بالأداء الوظيفي الرسمي للفرد، فعلى سبيل المثال: مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد يؤدي إلى إضاعة وقت الفرد، ومن ثم انخفاض أدائه الرسمي.

## 9- العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية:

يوجد عاملين أساسيين مؤثرين على سلوك المواطنة التنظيمية، يتمثل العامل الأول في العوامل الشخصية، والتي لها تأثير القوي على أداء الموظف داخل المنظمة، أما العامل الثاني فيتمثل في العوامل التنظيمية والتي تعتبر الموجه القوي لجعل الموظف يسلك سلوك المواطنة، وفيما يلي عرض مفصل لهذه العوامل على النحو الآتي:

### 9-1 العوامل الشخصية:

#### 9-1-1 عمر الموظف :

يتبين أن لعمر الموظف تأثيرا بالغا تأثيرا واضحا في سلوك المواطنة التنظيمية إذ أن العوامل المؤدية لهذا السلوك عند السلوك عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم فقد اتضح أن الموظفين صغار السن يهتمون بموضوعات العدالة التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، بينما نجد الموظفين كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن.

#### 9-1-2 مدة خدمته :

أما فيما يخص مدة خدمة الموظف فقد تبين أن لها علاقة سلبية مع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، إذ يظهر الموظفون الجدد مستوى مواطنة تنظيمية مرتفع مقارنة بالموظفين القدامى، والسبب في ذلك أن الموظفين الجدد لا يعرفون أو غير متأكدون من حجم المسؤوليات منهم بشكل دقيق، وبالتالي يحددونها بشكل واسع لكن مع مرور الوقت

تتراجع درجة الغموض لديهم ،ويصبحون أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة ،مما يترتب عليه قلة النشاطات الإضافية التطوعية التي كانوا يقومون بها سابقا

### 9-1-3 الدوافع الذاتية :

تعرف الدوافع الذاتية على أنها : حاجات الفرد الداخلية لانجاز وتحقيق الذات والتي تعمل على تحريك السلوك و العمليات النفسية لهذا فهي قوى داخلية تحرك الفرد للقيام بعمل معين توقع الحصول على حوافر مادية

فالموظف الذي يتمتع بدوافع ذاتية ميالة للعمل التطوعي سيكون موجه أكثر من غيره للقيام بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ، لأنها تسهم في حاجاته الداخلية المتماثلة في الانجاز وتحقيق الذات ((جاء الله رفعت محمد: ، ص77-76)

### 9-1-4 شخصية الموظف:

وفيما يخص شخصية الموظف فتعتبر من بين أكثر العوامل التي لاقت اهتمام العديد من الباحثين الذين سلطوا الضوء على علاقتها بالمواطنة التنظيمية

وقد أشارت اغلب نتائج الدراسات أن لشخصية الموظف دورا هاما في ظهور أو اختفاء ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمة (شهري مينة : ، ص 30)

## 9-2 العوامل التنظيمية :

### 9-2-1 فريق العمل :

تعد فريق العمل إحدى أهم وسائل نجاح العملية الإدارية ، ومن أبرز ملامح الإدارة الناجحة التي تحرص على الانجاز ، وتحترم التخصص ، وتسعى إلى المزيد من المشاركة بينها وبين أفراد الإدارات الأخرى ، وحتى ينجح الفريق لابد أن يكون أهدافه واضحة لجميع أعضائه ، فهو بمثابة محطة توليد الطاقات الكامنة لدى الأفراد ، ويتوجب على الفرد إدراك أهمية العمل الجماعي من أجل المصلحة العامة للمنظمة ، وذلك الشعور ينبع من وعي ضمير الفرد بأنه يمثل مجموعة وليس شخص

### 9-2-2 طبيعة الوظيفة :

تعرف الوظيفة بمجموعة من الواجبات المهام والمسؤوليات ، لكل وظيفة دورها الواضح في المنظمة ، وكل موظف مطالب بأداء على أكمل لتحقيق أهداف المنظمة ، ومن أهم مبادئ الإدارة مبدأ التخصص في مجال العمل ، هذا الأخير له علاقة بالوظيفة ، بصفتها ، ومهام وواجبات معينة ، تتطلب أن يقوم بها شخص يجب أن تتوفر فيه شروط معينة ، منها التخصص في طبيعة الوظيفة . كل هذا بهدف تحقيق السرعة في انجاز والدقة في العمل والأداء ، وشعور الموظف انه في المكان المناسب الذي يمكنه من أداء عمله على أكمل وجه ، يمنحه الشعور بالراحة والرضا ، الاستقرار الوظيفي ، التنظيم ، فيكون له تأثير معنوي موجب في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة ككل ، والمسمى بسلوك

الطاعة والالتزام (جاب الله رفعت ، ص 145 )

### 9-2-3 حجم العمل :

أن حجم الأعمال الموكلة للموظف من احد المؤثرات في جودة إنتاجه ، فإذا تناسبت كمية العمل مع قدرات الموظف وإمكاناته ،فسوف يشعر بعدالة توزيع العمل الذي ينمي لديه السلوك الحضاري ،والذي يحث على جودة انجاز الأعمال الموكلة إليه ،كما وضحتها العامري بقوله : "أن كمية العمل الموكلة للموظف لها تأثير مباشر في جودة المنجز في العمل وان هناك علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية و جودة كمية العمل المنجز"،وقد ارجعوا سبب هذه العلاقة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يقلل الحاجة إلى تخصيص المورد للمحافظة على الأنشطة الأساسية ، ويتم توجيهها بشكل اكبر إلى الأهداف الإنتاجية (العامري احمد سالم ،ص 48)

### 9-2-4 الترقية :

وهي نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظمي أعلى ،ضمن مراتب سلم الموظفين العام ،يتحمل شاغلها واجبات ومسؤوليات اكبر ، ويتمتع مقابل ذلك بمزايا مادية أو أدبية (معنوية ) ويتم اختيار أكفا العاملين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤوليات والسلطة في التنظيم الإداري ، وفقا للضوابط النظامية للترقيات ، التي يعتمدها المديرين ، مرفقة بآرائهم الشخصية حول الموظف الأصلح سلوكيا بجانب الضوابط النظامية للترقية :

وهذا يظهر وجود علاقة ايجابية بين الترقية وسلوك المواطنة التنظيمية ، حيث تعتبر كحافز للمديرين لتفضيله على من سواه في الترقية (الجاويش هدى محمد ، ص 51)

## 10- معوقات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية :

أن عدم مساهمة الموظفين في المنظمات في سلوك المواطنة التنظيمية له معوقات ،  
وذلك يعود إلى مجموعة من الأسباب أهمها :

- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة ، وعدم تقوية توجهاتهم الايجابية نحو المنظمة

- عجز ثقافة وقيم المنظمة في التخفيف من ضغوط العمل ، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الايجابية ، مما ينعكس سلبا على أدائهم

- عدم إتاحة للموظفين في التعبير عن آرائهم ، وعدم رضاهم وظائفهم :مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة

- افتقار معظم المنظمات الإدارية لتحقيق العدالة التنظيمية والتي أن وجدت فإنها تشكل حافزا لسلوكيات المواطنة التنظيمية .

وعلى الرغم من كثرة المعوقات التي تقف حائلا أمام سلوك المواطنة التنظيمية ، إلا انه من الممكن التغلب على هذه المعوقات فيما يلي :

- تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوكيات الاجتهادية والإضافية

• سعي القيادة الإدارية للحصول على احدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية مثل : معلومات عن ظروف العمل السيئة ، ساعات العمل الطويلة ، والإشراف غير الفعال

• تنمية العلاقات المفتوحة مع العاملين وعدم التركيز على العلاقات الرسمية

• أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للموظفين لكي ينخرطوا اجتماعيا بالمنظمة ، الأمر الذي يؤدي إلى تحفيزهم للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمنضم النجاح وفاعلية الأداء ( محمد على عطف الزاهي : مرجع سابق 69)

• التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداع آرائهم وتوجهاتهم ،مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمنظمة (

### محمد على عطف الزاهي : ص 69)

إن الدور الفعال الذي تؤديه سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات الإدارية يستدعي القضاء على المعوقات التي تواجهها من خلال اعتماد المنظمات على التغذية الراجعة لمعرفة مشكلات العاملين ومعالجتها، وذلك أن معالجة سلوك المواطنة التنظيمية يستدعي الاهتمام بالعنصر البشري الذي يؤدي هذه السلوكيات ، فالموظف أو العامل الذي يشعر بفائدته و أهميته يزيد حماسه لبذل المزيد من الجهد من أجل المنظمة ككل .

## خلاصة :

إن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري تطوعي يقوم به العامل بإرادته ، ولا يدخل ضمن متطلبات الدور الرسمي للوظيفة ، و لا ضمن نظام المكافآت لكنه يعود بالنفع و الفائدة على المنظمة فهو سلوك ينشأ في ظل ظروف معينة ، وله نتائج إيجابية بالنسبة للفرد و المنظمة كزيادة الكفاءة و الفعالية و خفض معدل دوران العمل .

وتعتبر المدرسة الثانوية الجزائرية الركيزة الأساسية التي يعتمد و يعول عليها لما لها من أهمية في النظام التربوي

## الجانب الميداني للدراسة:

### تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية
2. مجتمع وعينة الدراسة
3. حدود الدراسة
4. التعريف بأماكن الدراسة
5. المنهج:
6. أدوات الدراسة
7. الأساليب الإحصائية

## تمهيد :

تعد المرحلة التطبيقية للبحث حاسمة في تحديد وجهة البحث و مدى تحقيق أهدافه انطلاقا من التعريف بمجتمع الدراسة, و معاينة الوضع عن طريق إجراء الدراسة الاستطلاعية, كذلك التعريف بالمكان الذي ستجرى عليه الدراسة, بالإضافة إلى ضبط منهج الدراسة و استخدام الأساليب الإحصائية قصد التوصل إلى النتائج عن تحليل نتائج الفرضيات و مناقشتها .

## 1. الدراسة الاستطلاعية:

كان الهدف من إجراء الدراسة الاستطلاعية تحديد محاور استمارة البحث وضبط البنود التي تحتويها وتحديد فرضيات البحث أيضا.

وقد تمت الدراسة الاستطلاعية في الفترة الممتدة بين 06 و26 افريل ،حيث وبعد الحصول على الموافقة المبدئية لإجراء البحث،قمنا بالتردد على الثانويات التالية:1 ثانوية جابر بن حيان ،2 ثانوية عبد الله بن مسعود ، 3 ثانوية صلاح الدين الأيوبي ،4 ثانوية عبد المجيد علاهم ،5 ثانوية غازي أحمد حي 608 ، 6 ثانوية أحمد بن محمد يحيى المقري ،وقمنا في البداية بإجراء ملاحظات على الأساتذة في الثانويات وتم التقرب من بعضهم قصد مناقشتهم وأخذ آرائهم حول موضوع البحث وقد التمسنا استعدادا من قبلهم للمساعدة على إجراء البحث.

## 2. مجتمع وعينة الدراسة :

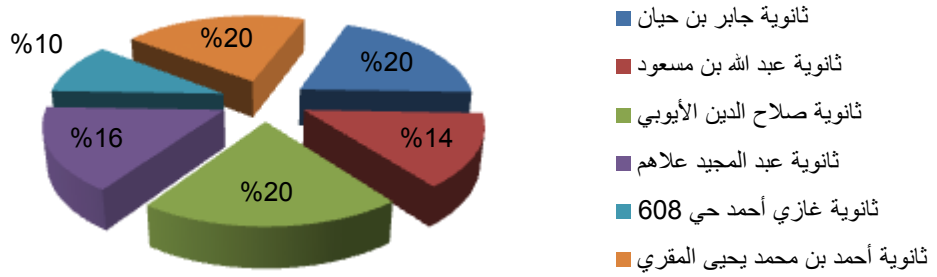
يمثل أساتذة التعليم الثانوي مجتمع الدراسة في بحثنا هذا، لقد تم اختيار عينة الدراسة الميدانية بطريقة عشوائية عنقودية ،حيث كان عدد مجتمع الدراسة 2910 أستاذ و أستاذة في كامل ولاية المسيلة أما مدينة المسيلة فهي تحتوي على 400 أستاذ و أستاذة يدرسون الأقسام النهائية موزعين على 12 ثانوية فلقد اختير 6 ثانويات من المجموع الكلي و اختيار من كل ثانوية 20 أستاذ و أستاذة يدرسون الأقسام النهائية علما أنه توجد ثانويات لا تملك 20 أستاذ يدرس الأقسام النهائية لذا تم توزيع الاستبيانات الفائضة عن تلك الثانويات على الثانويات التي تملك أكثر من 20 أستاذ و أستاذة يدرسون الأقسام النهائية .

جدول رقم(1) يوضح توزيع أفراد العينة من حيث الجنس و سنين الخبرة و الثانويات

النسبة	العدد	التوزيع	الخاصية
45%	45	ذكر	الجنس
55%	55	أنثى	
100%	100	المجموع	
20%	20	ثانوية جابر بن حيان	الثانوية
14%	14	ثانوية عبد الله بن مسعود	
20%	20	ثانوية صلاح الدين الأيوبي	
16%	16	ثانوية عبد المجيد علاهم	
10%	10	ثانوية غازي أحمد حي 608	
20%	20	ثانوية أحمد بن محمد يحيى المقري	
100%	100	المجموع	
27%	27	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
39%	39	من 5 إلى 15 سنة	
34%	34	أكثر من 16 سنة	
100%	100	المجموع	

شكل رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة على الثانويات

### توزيع أفراد العينة على الثانويات



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس و الخبرة و الثانويات التي أخذت منها كل عينة والذي يظهر من خلاله أن توزيع العينة حسب الجنس ارتفاح نسبة الإناث (55%) على نسبة عدد الذكور (45%) . أما بالنسبة للخبرة فقد كانت أعلا نسبة هي (39%) لفترة لخبرة من 5 إلى 15 سنة تليها فترة أكثر من 16 سنة بنسبة (34%). وكانت ادني نسبة هي (27%) لفترة أقل من 5 سنوات. وتوافقت نسبة توزيع العينة حسب الثانوية بين ثانوية جابر بن حيان و ثانوية صلاح الدين الأيوبي و ثانوية أحمد بن محمد يحيى المقرئ وكانت نسبة المشتركة بينهم هي 20% ، تليها ثانوية عبد المجيد علام بنسبة قدرت ب 16% ثم تأتي ثانوية عبد الله بن مسعود بنسبة قدرت ب 14 مفردة . وفي تأتي ثانوية غازي أحمد حي 608 بأقل نسبة هي 10 %

### 3. حدود الدراسة

إن الدراسة الحالية المتمثلة في معرفة ممارسة أساتذة التعليم الثانوي لسلوك المواطنة التنظيمية لها حدود زمنية وحدود مكانية :

### 3-1 الحدود الزمنية:

تم إنجاز هذه الدراسة على مدى سنة دراسية واحدة وهي سنة 2015/2016 خلال الفترة الشهرية مارس و افريل

### الحدود المكانية:

أجريت هذه الدراسة في مدينة المسيلة، في مؤسسات التعليم الثانوي وقد بلغ عددها 6 ثانويات هي :

- 1- ثانوية جابر بن حيان
- 2- ثانوية عبد الله بن مسعود
- 3- ثانوية صلاح الدين الأيوبي
- 4- ثانوية عبد المجيد علاهم
- 5- ثانوية غازي أحمد حي 608
- 6- ثانوية أحمد بن محمد يحيى المقرئ

### 4. التعريف بأماكن الدراسة: (دليل المؤسسات التعليمية لولاية المسيلة. السنة

الدراسية 2015/2016 العدد 41 )

## 1- ثانوية جابر بن حيان :

أنشأة الثانوية سنة 1985 نظامها داخلي وتقع بالقرب من اتصالات الجزائر وتحتوي

على 25 حجرة و مطعم واحد و مدرج واحد و 6 مخبر 3 علمية و 3 فيزيائية .تضم

1521 تلميذ مقسمين على 42 فوج تربوي يدرسه 93 أستاذ 56 منهم إناث.

• جدول رقم (2) يوضح توزع أفراد العينة على ثانوية جابر بن حيان حسب الجنس و

سنوات الخبرة :

الخاص	التوزيع	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	9	45%
	أنثى	11	55%
المجموع		20	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	25%
	من 5 إلى 15 سنة	7	35%
	أكثر من 16 سنة	8	40%
المجموع		20	100

## 2- ثانوية عبد الله بن مسعود

أنشأة الثانوية سنة 1987 نظامها خارجيوتقع بالقرب من مستشفى الزهراوي وتحتوي

على 17 حجرة و مدرج واحد و 4 مخبر 2 علمية و 2 فيزيائية .تضم 453 تلميذ

مقسمين على 18 فوج تربوي يدرسههم 41 أستاذ منهم 24 إناث.

• جدول رقم (3) يوضح توزع أفراد العينة على ثانوية عبد الله بن مسعودحسب الجنس

و سنوات الخبرة :

الخاص	التوزيع	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	6	42.85%
	أنثى	8	57.15%
المجموع		14	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	2	%
	من 5 إلى 15 سنة	5	35.71%
	أكثر من 16 سنة	7	50%
المجموع		14	100

3-ثانوية صلاح الدين الأيوبي

أنشأة الثانوية سنة 1991 نظامها نصف داخلي وتقع بالقرب من ثانوية المقرري على طريق برج بو عريريج من وتحتوي على 29 حجرة و مدرج واحد و 4 مخبر 2 علمية و 2 فيزيائية.تضم تلميذ 717 مقسمين على 23 فوج تربوي يدرسه 49 أستاذ 28 منهم إناث.

- جدول رقم (4) يوضح توزع أفراد العينة على ثانوية صلاح الدين الأيوبي حسب الجنس و سنوات الخبرة :

الخاص	التوزيع	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	10	50%
	أنثى	10	50%
المجموع		20	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	25%
	من 5 إلى 15 سنة	10	50%
	أكثر من 16 سنة	5	25%
المجموع		20	100

4-ثانوية عبد المجيد علاهم

أنشأة الثانوية سنة 1996 نظامها نصف داخلي وتقع في حي لاروكات وتحتوي على 36 حجرة و مطعم و مدرج و 6 مخبر 3 علمية و 3 فيزيائية.تضم 999 تلميذ مقسمين على 35 فوج تربوي يدرسههم 77 أستاذ منهم 54 إناث.

- جدول رقم (5) يوضح توزع أفراد العينة على ثانوية عبد المجيد علاهمحسب الجنس و سنوات الخبرة :

الخاص	التوزيع	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	6	42.85%
	أنثى	8	57.15%
المجموع		16	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	2	%
	من 5 إلى 15 سنة	5	35.71%
	أكثر من 16 سنة	7	50%
المجموع		16	100

5-ثانوية غازي أحمد حي 608

أنشاء الثانوية سنة 2014 نظامها نصف داخلي وتقع في حي 608 وراء جامعة محمد

بو ضياف وتحتوي على 20 حجرة و مطعم و مدرج و 6 مخبر 3 علمية و 3

فيزيائية.تضم 464 تلميذ مقسمين على 14 فوج تربوي يدرسهم 32 أستاذ منهم 23

إناث.

• جدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد العينة على ثانوية غازي أحمد حي 608 حسب

الجنس و سنوات الخبرة :

الخاص	التوزيع	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	3	30%
	أنثى	7	70%
المجموع		10	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3	30%
	من 5 إلى 15 سنة	5	50%
	أكثر من 16 سنة	2	20%
المجموع		10	100

6-ثانوية أحمد بن محمد يحيى المقرري

أنشأة الثانوية سنة 1979 نظامها نصف داخلي وتقع على طريق برج بو عرييج

وتحتوي على 27 حجرة و مطعم و مدرج و 4 مخبر 2 علمية و 2 فيزيائية.تضم 732

تلميذ مقسمين على 20 فوج تربوي يدرسههم 46 أستاذ منهم 33 إناث.

• جدول رقم (7) يوضح توزيع أفراد العينة على ثانوية أحمد بن محمد يحيى

المقري حسب الجنس و سنوات الخبرة :

الخاص	التوزيع	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	8	40%
	أنثى	12	60%
المجموع		20	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	4	20%
	من 5 إلى 15 سنة	10	50%
	أكثر من 16 سنة	6	30%
المجموع		20	100

5. المنهج:

يعتبر المنهج المستخدم من أساسيات البحث العلمي، وهو الطريقة التي يتبعها الباحث للوصول إلى الغرض المنشود، انطلاقاً من طبيعة المشكلة التي يريد دراستها، أو هو الخطة العامة أو الإطار الذي يرسمه الباحث لتحقيق أهداف بحثه.

ومناهج البحث العلمي عديدة وتختلف باختلاف موضوع مشكلة البحث، ونظراً لطبيعة موضوع دراستنا الذي يهدف إلى وصف واقع محدد بغية تحسينه أو تعديله وهو واقع ممارسة أساتذة التعليم الثانوي لسلوك المواطنة التنظيمية، كان من الأنسب استخدام المنهج الوصفي على اعتبار أن هذا الأخير حسبما يصرح به (أمين ساعتي 1992 ص 98) : "يعتمد على دراسة الظواهر كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيصفها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى "

## 6. أدوات الدراسة:

المقابلة :

حيث تم استعمال المقابلة مع الأساتذة قصد الحصول على جميع الجوانب الخاصة بالعمل ،كما استعملت في البداية لطرح أسئلة مفتوحة قصد التمكن من بناء استمارة البحث النهائية . و كانت النتيجة من استعمال المقابلة هي الخروج بمجموعة من الإجابات التي تصب في الموضوع بشكل مباشر و تصريح الأساتذة بأهمية الموضوع الذي يتناسب مع عملهم وذلك يرجع لعلاقتهم مع زملائهم و مدير الثانوية التي يدرسون فيها و طبيعة الشريحة التي يدرسونها

إن أهم مرحلة من مراحل البحث العلمي هي :مرحلة جمع المعلومات والبيانات وتختلف طرق ووسائل جمع المعلومات باختلاف الموضوع المراد دراسته ،ويتحدد استعمال الوسيلة المناسبة لأي دراسة على ضوء أهدافها و فروضها و منهجها .

وقد اعتمدنا في بحثنا هذا كوسيلة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالموضوع على الاستبيان الذي يعد إحدى وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع ،خاصة في

البحوث النفسية ،ويمكن تعريف الاستبيان حسب ما يصرح به **عمار بوحوش (1999)**

**ص66)**على أنها:"مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها".

ويأتي اعتماد الاستبيان في هذا البحث انطلاقا من كون المنهج الوصفي هو المنهج المستخدم في هذه الدراسة حيث : "أن البيانات الوصفية غالبا ما يتم جمعها من خلال

الاستبيانات والملاحظات وأساليب المشاهدة" **(محمد بو علاق، 1999 ص 189)**

كان الاستبيان الأولي يتكون من 53 عبارة وبعد تحكيمه أصبح يتكون من 49 عبارة

موزعة على أربعة أبعاد هي:

البعد الأول :يتعلق بالإيثار ووعي الضمير و يشمل 20 عبارة من 1 إلى 20

البعد الثاني : يتعلق بالسلوك الحضري ويشمل 8 عبارات من 21 إلى 28

البعد الثالث : يتعلق بالكياسة و يشمل 10 عبارات من 29 إلى 38

البعد الرابع : يتعلق بالروح الرياضية و يشمل 11 عبارات من 39 إلى 49

ولقد تم بناء هذا الاستبيان من خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة التي تتكون من

نفس أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية فكانت كالآتي :

بعد الإيثار استقصاء من كتاب عبد الفتاح عبد الحميد المغربي،المهارات السلوكية و

التنظيمية لتنمية الموارد البشرية.

وعي الضمير و السلوك الحضاري من دراسة حنان مرهون تحت عنوان القيادة التحويلية و

علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية.

الكياسة و الروح الرياضية من دراسة حياة الذهبي تحت عنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها

بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بوحدة البحث في

الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار

وقد تم دمج بعدي الإيثار و وعي الضمير بعد ملاحظة الأساتذة المحكمين تشابه كبير في

العبارات

أ- صدق الاستبيان :

بغرض التأكد من صدق استبيان دراستنا فقد استعملنا أسلوب صدق المحكمين. حيث

عرضناه على مجموعة من المحكمين (5 أساتذة) : وذلك بهدف معرفة مدى صدق محتواه

أي معرفة فيما إذا كانت عبارات الاستبيان تقيس فعلا ما وضعت لقياسه وذلك حسب القانون التالي:

عدد الموافقين/العدد الكلي للمحكمن  $100 \times$

حيث إذا تم التحصل على نتيجة 80% فما فوق فهذا دليل على صدق البند. أما إذا تم التحصل على نتيجة أقل من 80% فهو دليل على عدم صدق البند ومنه يتم حذفه .

لقد تم توزيع استمارة صدق المحكمن يوم ( 2016/3/3 )

فوجدنا أن:

البنود التالية :

(2.3.6.10.11.12.13.14.15.16.17.18.22.23.24.25.26.32.33.35.36.37.38.41.42.43) قد

تحصلت على نسبة 100% مما يعني صدقها.

أما

البنود (1.4.5.7.8.9.19.21.27.28.34.39.40.44.45.46.47.48.49.50.51.52.53.54)

قد تحصلت على نسبة 80% مما يعني صدقها.

وفيما يتعلق بالبنود رقم (20.29.30.31) قد تحصلت على نسبة 60 % مما يدل على عدم

صدقها ولقد تم حذفها من الاستبيان.

و تحصلنا على استبيان يحتوي على 49 بند تم تطبيقه على عينة الدراسة .

## ب- ثبات الاستبيان:

للتأكد من ثبات الاستبيان تم استعمال أسلوب التجزئة النصفية ،حيث تم جمع نتائج العبارات الفردية ثم الزوجية الخاصة بالاستبيان (بعد تعديل المحكمين) على عينة لا تقدر بـ(30) أستاذ و أستاذة. ، ولاستخراج معامل الثبات تم تطبيق قانون(بيرسون):

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

و لقد تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (8) يوضح أفراد العينة الذين أستخدم عليهم أسلوب التجزئة النصفية للتأكد من

ثبات الاستبيان

العينة	فردى	زوجى
1	106	100
2	113	103
3	97	96
4	114	107
5	84	77
6	116	110
7	96	94
8	97	104
9	96	93
10	97	95
11	101	92

116	119	12
105	116	13
92	98	14
98	101	15
78	81	16
110	113	17
103	106	18
95	94	19
98	101	20
101	110	21
109	113	22
97	101	23
95	103	24
118	123	25
102	111	26
90	94	27
100	100	28
97	99	29
103	106	30
2978	3106	المجموع

### ثبات الاستبيان:

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي باستخدام التجزئة النصفية والقائمة على أساس تقدير معدل الارتباط بيرسون بين نصفي الاختبار (النصف الفردي و الزوجي)، وقد بلغ ثبات نصف الاستبيان (0.92)، و بعد حساب معامل "سبيرمان براون" (معادلة تصحيح الطول) أصبح الثبات الكلي للاستبيان (0.95) ومنه يمكن القول

بأن هذا الاستبيان ثابت

ثبات نصف الاستبيان (بيرسون)	الثبات الكلي للاختبار (سبيرمان براون)
-----------------------------	---------------------------------------

جدول رقم (9) يوضح نتائج حساب ثبات الاستبيان ببيرسون و سبيرمان براون

0.95	0.92
------	------

## 7. لأساليب الإحصائية :

- حساب المتوسطات الحسابية
- اختبار ت (T test)
- اختبار تحليل التباين (ANOVA)

بعد توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة و الحصول على استجاباتهم ،اتبعا الخطوات

التالية:

- أولا : تفرغ البيانات في جداول إحصائية ،وذلك بحساب تكرارات(موافق جدا/ موافق / محايد /غير موافق / غير موافق إطلاقا) و تقييمها من 5 إلى 1 على التوالي لأن كل العبارات إيجابية .

- ثانيا : استعمال طريقة المتوسطات الحسابية بهدف الوقوف على درجة ممارسة سلوك

المواطنة التنظيمية معبرا عنها وفقا للمراحل التالية :

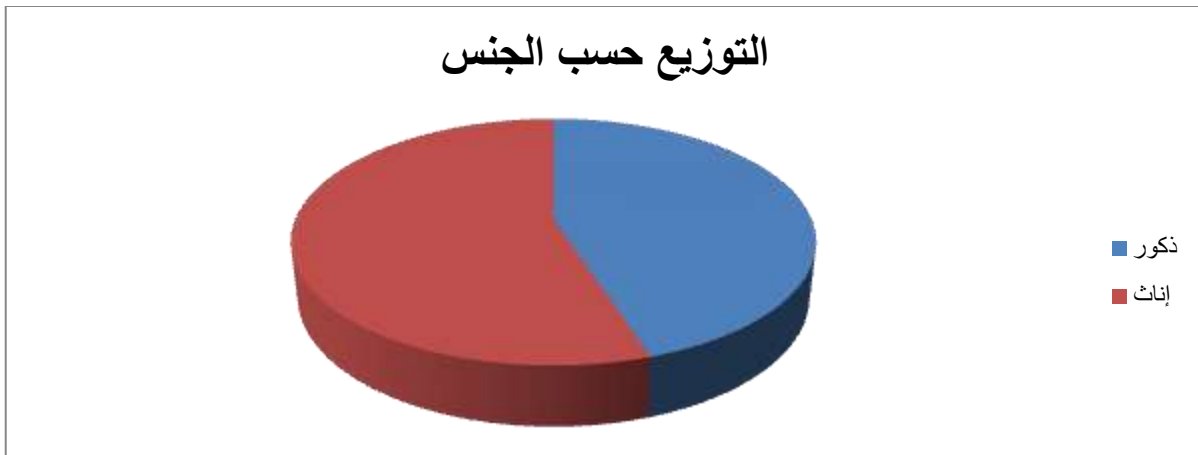
أ - حساب تكرارات ( موافق جدا/ موافق / محايد /غير موافق / غير موافق إطلاقا )لأفراد

العينة(100)فردا بالنسبة لجميع بنود الاستبيان

الجدول رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	
% 45	45	ذكور
% 55	55	إناث
% 100	100	المجموع

شكل رقم (2) يوضح توزيع العينة حسب الجنس



بناء على هذه المواصفات فقد بلغ عدد الأساتذة الذكور 45 أستاذ بنسبة مئوية قدرها 45%

، في مقابل 55 أستاذة بنسبة مئوية قدرها 55%

الجدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنين الخبرة :

النسبة	التكرارات	
%27	27	أقل من 5 سنوات
%39	39	من 5 إلى 15 سنة
%34	34	أكثر من 16 سنة
%100	100	المجموع

شكل رقم (3) يوضح توزيع العينة حسب سنين الخبرة



أما من حيث سنوات الخبرة فقد توزع الأساتذة كما يلي:

27 أستاذ و أستاذة يمارسون مهنة التدريس أقل من 5 سنوات بنسبة 27%

أما الأستاذة الذين يمارسون مهنة التدريس ما بين 5 و 15 سنة كان عددهم 39 أستاذ و أستاذة بنسبة 39%.

والأستاذة الذين يمارسون مهنة التدريس لأكثر من 16 سنة كان عددهم 34 أستاذ و أستاذة بنسبة 34%

## خلاصة:

يعتبر هذا الفصل الرابط بين معطيات البحث النظرية و البيانات الميدانية ، إذ انه يجمع بين جانبي البحث النظري و الميداني ، وبعد التعرض للإجراءات الميدانية للدراسة و المناهج و التقنيات المستعملة ، سنحاول في الفصل الموالي استنتاج مستوى سلوك المواطنة التنظيمية و هل توجد فروق في الجنس و سنين الخبرة في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

## الفصل الرابع: عرض و مناقشة و تحليل النتائج

- عرض و مناقشة و تحليل النتائج الفرضية العامة
- عرض و مناقشة و تحليل النتائج الفرضية الجزئية الأولى
- عرض و مناقشة و تحليل النتائج الفرضية الجزئية الثانية
- عرض و مناقشة و تحليل النتائج الفرضية الجزئية الثالثة
- عرض و مناقشة و تحليل النتائج الفرضية الجزئية الرابعة
- عرض و مناقشة و تحليل النتائج الفرضية الجزئية الخامسة
- عرض و مناقشة و تحليل النتائج الفرضية الجزئية السادسة

## تمهيد :

إن الهدف الرئيس الذي انطلقت منه الدراسة هو معرفة مستوى ممارسة أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا لسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من أساتذة التعليم الثانوي .و بالاستناد إلى ما توصلنا إليه من تحليل للبيانات الأولية و المتحصل عليها من الدراسة الميدانية نحاول في هذا الجزء إبراز أهم النتائج التي خلصنا إليها .

## 1. عرض و مناقشة و تحليل النتائج الفرضية العامة

يمارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية بدرجة متوسطة

جدول رقم (12) يوضح نتائج المتوسط الحسابي للفرضية العامة.

الفئات			المتوسط الحقيقي	سلوك المواطنة التنظيمية	
مرتفع	متوسط	منخفض		عدد	البند
[245-179.67]	[179.66-114.34]	[114.33-49]	198.83	49	

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل ممارسة أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا لسلوكيات

المواطنة التنظيمية الذي تقدر قيمت المتوسطه الحسابي الحقيقي لعينة الدراسة بـ:

198.83 الذي ينتمي للفئة ([245-179.67]) المرتفعة والذي من خلالها نرفض الفرضية

العامة : يمارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية بدرجة

متوسطة و نقبل الفرضية القائلة : يمارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا لسلوكيات

المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة

ومن النتائج الموضحة في الجدول نرفض الفرضية العامة القائلة يمارس أساتذة التعليم

الثانوي قسم البكلوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية بدرجة متوسطة. و نتائج الدراسة تتوافق

مع نتائج دراسة " محمد ناصر إسماعيل و آخرون " حيث وجدوا في دراستهم أن مستوى ممارسة سلوك المواطنة عالي حيث يعود ذلك إلى ارتفاع القيم الاجتماعية في مجتمع الدراسة. فيما اختلفت مع دراسة " أميرة محمد رفعة " و دراسة " رائد هاني محمد العرايضة " حيث وجدت هاتان الدراستان مستوى متوسط في أداء سلوك المواطنة التنظيمية. ولقد كانت نتائج الدراسة مرتفعة وهذا راجع إلى رغبة الأساتذة للتطوع نحو مساعدة تلاميذ طور البكلوريا الذين يعتبرون أهم شريحة في المسار الدراسي فهم المقبلون على اختبار مصيري يحدد حياتهم و مستقبلهم. و أيضا ميلان الأساتذة إلى المشاركة الفعالة في المدرسة من أجل تحسين سير العمل بها. فبعد الإضرابات التي أقامها الأساتذة في الأونة الأخيرة وبعد تلبية مطالبهم زاد حب الأستاذ لعمله و تعلقه به .

عرض و مناقشة و تحليل النتائج الفرضية الجزئية الأولى :يمارس أساتذة التعليم الثانوي

قسم البكلوريا للإيثار و وعي الضمير بدرجة متوسطة

جدول رقم (13) يوضح نتائج المتوسط الحسابي للفرضية الجزئية الأولى.

الفئات			المتوسط	الإيثار و وعي	
مرتفع	متوسط	منخفض	الحقيقي	الضمير	
-73.33]	-46.67]	[46.66-20]	83.95	20	عدد البنود
[100	[73.32				

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل مستوى ممارسة أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا للإيثار و وعي الضمير الذي تقدر قيمت المتوسطه الحسابي الحقيقي لعينة الدراسة بـ: 83.95 الذي ينتمي للفئة ( [100-73.33] ) المرتفعة والذي من خلالها نرفض الفرضية الجزئية الثالثة القائلة : يمارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا للإيثار و وعي الضمير بدرجة متوسطة و نقبل الفرضية القائلة: يمارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا للإيثار و وعي الضمير بدرجة مرتفعة.

ومن النتائج الموضحة في الجدول نرفض الفرضية الثالثة القائلة : يمارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا للإيثار و وعي الضمير بدرجة متوسطة. و نتائج الدراسة توافقت مع دراسة ( حياة الذهبي سنة 2014 ) حيث وجدت هاته الدراسة أن عمال وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار لديهم مستوى عالي في بعد الإيثار و وعي الضمير

وكانت نتيجة الفرضية الثالثة مرتفعة وذلك لأن الأستاذ يفيد زملائه الجدد بخبرته في مجال التدريس و مساعدة الزملاء ذوي الأعمال الكثيرة على إنجازها بصدر رحب و بشكل تطوعي و إظهار لنتاج عمل الفريق و العناية بوسائل التدريس أثناء استعمالها و إضافة إلى إسهام في حل النزاعات التي تنشأ في مكان العمل.

عرض و مناقشة و تحليل النتائج الفرضية الجزئية الثانية : يمارس أساتذة التعليم

الثانوي قسم البكلوريا للسلوك الحضاري بدرجة متوسطة

جدول رقم (14) يوضح نتائج المتوسط الحسابي للفرضية الجزئية الثانية.

الفئات			المتوسط الحقيقي	السلوك الحضري	
مرتفع	متوسط	منخفض			
[40-29.33]	-18.67] [29.32	[18.66-8]	31.55	8	عدد البنود

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل مستوى ممارسة أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا

للسلوك الحضري الذي تقدر قيمت المتوسطه الحسابي الحقيقي لعينة الدراسة ب:

31.55 الذي ينتمي للفئة ( [40-29.33] ) المرتفعة والذي من خلالها نرفض الفرضية

الجزئية الثالثة القائلة : يمارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا للسلوك الحضري بدرجة

متوسطة و نقبل الفرضية القائلة : يمارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا للسلوك

### الحضاري بدرجة مرتفعة

ومن النتائج الموضحة في الجدول نرفض الفرضية الجزئية الثانية القائلة : يمارس أساتذة

التعليم الثانوي قسم البكلوريا للسلوك الحضاري بدرجة متوسطة. و نتائج الدراسة توافقت مع

دراسة ( حياة الذهبي سنة 2014 ) حيث وجدت هاته الدراسة أن عمال وحدة البحث في

الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار لديهم مستوى عالي في بعد السلوك الحضاري

و كان ارتفاع نسبة ممارسة الأساتذة للسلوك الحضري نتيجة المشاركة الحقيقية لهم في

المدرسة الثانوية و التزامهم بأنظمتها و حضور الاجتماعات و تقديم المقترحات الرامية.

عرض و مناقشة و تحليل النتائج الفرضية الجزئية الثالثة: يمارس أساتذة التعليم الثانوي

قسم البكالوريا للقياسة بدرجة متوسطة

جدول رقم (15) يوضح نتائج المتوسط الحسابي للفرضية الجزئية الثالثة.

الفئات			المتوسط	القياسة	
مرتفع	متوسط	منخفض	الحقيقي		
[50-36.67]	-23.34] [36.66	[23.33-10]	41.87	10	عدد البنود

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل مستوى ممارسة أساتذة التعليم الثانوي قسم البكالوريا للسلوك الحضاري الذي تقدر قيمت المتوسطه الحسابي الحقيقي لعينة الدراسة بـ: 41.87 الذي ينتمي للفئة ( [50-36.67] ) المرتفعة والذي من خلالها نرفض الفرضية الجزئية الثالثة القائلة : يمارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكالوريا للقياسة بدرجة متوسطة و نقبل الفرضية القائلة : يمارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكالوريا للقياسة بدرجة مرتفعة ومن النتائج الموضحة في الجدول نرفض الفرضية الجزئية الثالثة القائلة: يمارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكالوريا للقياسة بدرجة متوسطة. و نتائج الدراسة توافقت مع دراسة ( حياة الذهبي سنة 2014) حيث وجدت هاته الدراسة أن عمال وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار لديهم مستوى عالي في بعد القياسة

و ارتفاع مستوى الكياسة كان نتيجة محاولة تجنب إثارة المشاكل مع الأفراد المحيطين به في مكان العمل وعدم التدخل في خصوصياتهم و تجنب إحراجهم.

عرض و مناقشة و تحليل النتائج الفرضية الجزئية الرابعة : يمارس أساتذة التعليم الثانوي

قسم البكلوريا للروح الرياضية بدرجة متوسطة

جدول رقم (16) يوضح نتائج المتوسط الحسابي للفرضية الجزئية الرابعة.

الفئات			المتوسط	الروح الرياضية	
مرتفع	متوسط	منخفض	الحقيقي		
[55-40.33]	-25.67] [40.32	[25.66-11]	41.46	11	عدد البنود

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل مستوى ممارسة أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا

للروح الرياضية الذي تقدر قيمت المتوسطه الحسابي الحقيقي لعينة الدراسة ب: 41.46 الذي

ينتمي للفئة ([55-40.33] ) المرتفعة والذي من خلالها نرفض الفرضية الجزئية الرابعة

القائلة : يمارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا للروح الرياضية بدرجة متوسطة و نقبل

الفرضية القائلة : يمارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا للروح الرياضية بدرجة

مرتفعة

ومن النتائج الموضحة في الجدول نرفض الفرضية الجزئية الرابعة القائلة : يمارس أساتذة

التعليم الثانوي قسم البكلوريا للروح الرياضية بدرجة متوسطة. و نتائج الدراسة توافقت مع

دراسة ( حياة الذهبي سنة 2014 ) حيث وجدت هاته الدراسة أن عمال وحدة البحث في

الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار لديهم مستوى عالي في بعد الروح الرياضية

وكان ارتفاع مستوى الروح الرياضية كان بسبب عدم تدمير الأساتذة و انزعاجهم من الأعمال

الإضافية و تقبل معظمهم للنقد و النصيحة من زملائه و تجاوزه للمشكلات البسيطة التي

تعترضه في مكان العمل.

عرض و مناقشة و تحليل النتائج الفرضية الجزئية الخامسة :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا

لسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس .

جدول رقم (17) يوضح نتائج t test للفروق في الجنس.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	T المجدولة	T المحسوبة	المتوسط الحسابي	العينة		
					ذكور	إناث	100
0.05	98	1.98	0.589	358.20	45	100	
				354.56	55		

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة الذكور والإناث

في مستوى ممارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث

بلغت قيمة "T" المحسوبة 0.589 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  ودرجة حرية  $DF = N1+N2 - 98$

= 2 وبمقارنتنا لقيمة "T" المحسوبة مع القيمة المجدولة وبنفس درجة الحرية وعند نفس المستوى والتي

قدرت بـ:  $TT = 1.98$  نجد أن القيمة المحسوبة اقل من القيمة المجدولة وبالتالي نرفض الفرضية البديلة

H1 ونقبل الفرضية الصفرية H0 ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

ومن النتائج الموضحة في الجدول نرفض الفرضية الجزئية الخامسة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس. و نتائج الدراسة اختلفت مع دراسة: ( 2008 Angela L. Zacharias ) حيث وجدت هاته الدراسة وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات العاملين نحو سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس يعود انعدام الفروق بين الجنسين في مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية إلى تماثل المبادئ المهنية بين الذكور و الإناث ورغبة كليهما في المساعدة و التطوع و التقيد بالنظم الخاصة بالمؤسسة

عرض و مناقشة و تحليل النتائج الفرضية السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

جدول رقم (18) يوضح نتائج anova للفروق في سنين الخبرة

القيمة الدالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.119	2.17 9	1992.585	2	3985.170	داخل المجموعات
		914.483	97	88704.830	بين المجموعات
			99	92690.000	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و بالنظر إلى قيمة اختبار الدلالة الإحصائية F ( تحليل التباين الأحادي "ANOVA" ) في مستوى ممارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة للفترات الثلاث ( أقل من 5 سنوات / من 5 إلى 15 سنة / أكثر من 16 سنة ) ، و التي بلغت  $F = 2.179$  نلاحظ أنها قيمة غير إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  . وبالتالي نرفض الفرضية البديلة  $H1$  ونقبل الفرضية الصفرية  $H0$  ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

ومن النتائج الموضحة في الجدول نرفض الفرضية السادسة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارس أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. و نتائج الدراسة اختلفت مع دراسة : ( 2008 Angela L. Zacharias )

يعود انعدام الفروق في سنوات الخبرة في مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية إلى خصائص العمل فمهما كانت سنين الخبرة مختلفة فإن الأساتذة يتوافقون على أهمية سلوك المواطنة التنظيمية .

## الخاتمة:

إن أي منظمة أو مؤسسة معاصرة تواجه الكثير من التحديات و الصعوبات بسبب التغيرات التي تفرض عليها سواء في بيئتها الداخلية أو جراء التغيرات الخارجية المحيطة بها ، فنجاح أي مؤسسة على العموم يرجع إلى الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة ، ومن بين أهم هذه الموارد الاقتصادية هو العنصر البشري فله دور هام و أساسي في تنمية المنظمات و تطويرها هذا من جهة ، و من جهة أخرى يعتبر أكثر العناصر تعقيدا و لا يمكن التنبؤ بسلوكياته ، حيث أن الفهم للسلوك البشري و التأثير عليه إيجابيا يمكن أن يزيد من الإنتاجية و يحسن من الأداء و بالتالي الرفع من مستوى الكفاءة و منه الاحتفاظ بالموظفين و خاصة منهم الأكفاء . ولكن اعتماد المنظمات على سلوكيات محددة عن طريق اللوائح و التعليمات القانونية الرسمية ، يجعلها منظمات روتينية تقليدية عاجزة عن مواجهة التغيرات و التحديات المعاصرة ، و التي يتطلب مواجهتها سلوكيات خلاقية تتجاوز ما هو تقليدي كالمواطنة التنظيمية مما يزيد من فاعليتها و قدرتها على الاستمرار و الوصول إلى تحقيق أهدافها المحددة.

## الاقتراحات:

من خلال دراستنا لموضوع سلوك المواطنة التنظيمية و في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها نقدم مجموعة من الاقتراحات التي تسهم في الإثراء المعرفي لهذا الموضوع:

1. إعطاء اهتمام أكثر لسلوك المواطنة التنظيمية وهذا لجدية الموضوع و أهميته و أثره الايجابية التي يتركها في المؤسسة التربوية الجزائرية.
2. غرس سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة من خلال تشجيعهم على مساعدة زملائهم و تجنب إثارة الخلافات في العمل و استغلال وقتهم في العمل و الحرص على تطوير مهامهم و تحسينها.
3. دراسة موضوع سلوك المواطنة التنظيمية مع القيادة و الاتصال و المناخ التنظيمي وذلك لتأثير و ارتباط أبعاد هؤلاء المواضيع مع بعضهم البعض.
4. ضرورة تنمية وزيادة إدراك الأساتذة لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة (الإيثار و وعي ، الكياسة ، السلوك الحضاري ، الروح الرياضية) بما ينعكس بالإيجاب على أداء هؤلاء الأساتذة ، وبالتالي الأداء الإجمالي للمؤسسات التربوية.

قائمة

المراجع

## المراجع العربية:

1. أبو سن محمد إبراهيم: الإدارة في الإسلام، الدار الخريجي للنشر، ط1، الرياض 1996
2. أحمد اليوسفي و آخرون: العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية
3. أحمد بن سالم العامري: محددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات ،مجلة جامعة الملك عبد العزيز،المجلد 16 ،العدد 2 ،2003
4. أميرة محمد رفعة حواس: أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية سنة 2003
5. برف خيرة: التمكين وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية،رسالة ماجستير،معهد العلوم التجارية والاقتصادية ،جامعة الجزائر،2005،
6. تقية محمد المهدي المدعو حسان: الانضباط الذاتي للأفراد في المؤسسات الجزائرية،دراسة سوسيولوجية بالمؤسسة الوطنية للإسمنت بالشلف،أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع الصناعي والعمل،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية،جامعة الجزائر،الجزائر،2006\_2007،
7. جاب الله رفعت محمد: محددات سلوك المواطنة التنظيمية.المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة ، كلية التجارة ، عين شمس ، عدد 1 سنة 1994
8. الجاويش هدى محمد: سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفات الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، 2007 ،
9. حياة الذهبي العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الجزائرية . دراسة ميدانية بوحداث البحث بطاقة المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار).سنة 2014
10. خليل حسن الشماع: حمود خضر كاضم نظرية المنظمة،دار المسير للنشر و التوزيع ط2،عمان :2005،

11. دليل المؤسسات التعليمية لولاية المسيلة. السنة الدراسية 2015/2016 العدد 41

12. رائد هاني محمد العرايضة (مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدرسة الثانوية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين) سنة 2012.

13. رعد حسن الصرن :نظريات الإدارة و الأعمال، ط 1 ،دار الرضا للنشر ،سوريا ،دمشق ، 2004،

14. رفاعي رجب حسين:دراسة وتحليل محددات ذات التأثير على الثقة بين الرئيس والمرؤوس وعلاقتها بسلوك المواطنة

التنظيمية،المجلة العلمية،كلية التجارة،جامعة أسيوط،المجلد 21،العدد 37،2004،

15. زايد عادل محمد ، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،بحوث و دراسات بجامعة القاهرة 2006 ،

16. سليمان محمد جلال ، تحليل مساري لأثر المواطنة التنظيمية على صنع القرارات الأخلاقية

17. شهري مينة:سلوك سلوك المواطنة التنظيمية علاقته وأثره في توجيهشركات

الاتصالات الأردنية نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها،رسالة ماجستير،جامعة اليرموك،الأردن،ء2010،

18.صابرين بن مراد نمر : أثر إدراك العاملين للعاملين للعدالة التنظيمية علىأبعاد

الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارة السلطة الوظيفية، الجامعة الإسلامية غزة، عمادة الدراسة العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال 2010 .

19. الصرايرة حسين يوسف:درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية للقيادة

التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية،مجلة دراسات جامعة الأغواط،الجزائر،2012،

20. العامري احمد سالم : السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد 5 العدد 01 ، 2002،
21. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي :المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ط 1 المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، مصر ، المنصورة،2007 ،
22. عبد السلام بن شايع القحطاني .سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري
23. علي عبد الرزاق جلبي : علم الاجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999
24. علياء حسيني ، علاء الدين نوح ، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات و سلوك المواطنة التنظيمية
25. قاديير حليلة ، دور إدارة الموارد البشرية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماستر،جامعة محمد بوضياف 2013
26. الكبسي عامر خضير : التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة
27. المبيض علي محمد: العوامل المؤثرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية
28. محمد الصرفي: التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث 2009
- 29.محمد علي عاطف الزاهي:العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخواة ،رسالة ماجستير، أم القرى،المملكة العربية السعودية،1433\_1434
30. محمد علي محمد ،البيروقراطية الحديثة، دار الكتاب الجامعية، مصر 1978
- 31.محمد ناصر إسماعيل و آخرون " (أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة /الرصافة).

32. هارون سميرة:فعالية المواطنة التنظيمية لتدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة،  
دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، مذكرة ماجستار، جامعة  
محمد بو قرّة بومرداس، 2014/2013
33. هاشم فوزي العبادي، ولاء جودت الجاف :استراتيجيات تعزيز الاستغراق  
الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال سنة 2012

1. Bolino, Mark C. and Turnley, William H. (2003), Going the extra mile: Cultivating and managing employee Citizenship Behavior, Academy of Management Executive, Vol. 17, No. 3, pp. 60-71.
2. Bowler, Wm. Matthew,(2006)," Organizational Goals Versus the Dominant Coalition: A Critical View of the Value of Organizational Citizenship Behavior", Institute of Behavioral and Applied Management , PP.258- 273.
3. Freund ,Anata&Carmeli, Abraham, (2003),"The Relationship Between work commitment and organizational citizenship behavior among Lawyers in the private Sector "the Journal of Behavioral and Applied Management, Vol.5,No.2,PP.93-113.
4. Kadar Khan, S. and Mohd, Z. A. R., "The Mediating Effect of Organizational Commitment in The Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia", International Journal of Business and Social Science, Centre for Promoting Ideas, USA, Vol. 3, No. 8, April 2012
5. Ladebo, Olugbenga,(2004)," EMPLOYEES' PERSONAL MOTIVES FOR ENGAGING IN CITIZENSHIP BEHAVIOR: THE CASE OF WORKERS IN NIGERIA'S AGRICULTURE INDUSTRY" , , Journal of the 4T RESEARCH IN SOCIAL PSYCHOLOGY 4T Vol. 9, No 16, PP.220-234.
6. Organ,D.W&Konovsky,M.(1989)."Cognitive Versus Effective Determinants of Organizational Citizenship". Journal of Applied Psychology,vol(74),pp.57- 164.

7. Organ,D.W&Lingle,A.(1994)." Personality Satisfaction and organizational Citizenship Behavior". Journal of Social Psychologie 135(3), pp.339-350.
8. Robbins,S.(2001)."Organizational Behavior".ninth edition, Englewood Cliffs, NewJersey, Prentice Hall,Inc.
9. Williams, L. and Anderson, S.(1991).Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors Of Organizational Citizenship and in-role Behavior. Journal of management, 17: 601- 617.
10. Angela L. Zacharias, August 2008, Organizational Citizenship Behavior In Professional Service Industry Sales Personnel, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment, Of the Requirements for the Degree, Doctor of Philosophy, Capella University

المواقع الالكترونية :

1. مجلة الرشاقة التنظيمية بتاريخ 2016/02/15 على الساعة 18:00 http

www.docudesk.com

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص علم النفس العمل و التنظيم

استمارة بحث بعنوان :

## واقع ممارسة أساتذة التعليم الثانوي قسم البكلوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية

### تعليمية:

في إطار الإعداد لمذكرة ماستر تخصص علم النفس تنظيم وعمل نلتمس منكم التعاون لإتمام هذه الدراسة ميدانيا، وهذا من خلال حرصكم على ملأ هذه الاستمارة بكل موضوعية مع العلم أنها لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

المطلوب منك وضع علامة (X) في المكان المناسب.

### ملاحظات هامة:

1. -لا تتوقف كثيرا عند العبارة الواحدة .
2. -لا تضع أكثر من إشارة لكل عبارة واحد

## المحور الأول : البيانات الشخصية

الجنس :  ذكر  أنثى

سنوات الخدمة : أقل من 5 سنوات  من 5-15  16 سنة فما فوق

## المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
1	أنتوع لمساعدة زملائي الذين يتغيبون عن العمل لظروف خاصة.					
2	أنتوع بأداء بعض الأعمال الخاصة لزملائي في العمل.					
3	أقدم مقترحات بناءة إلى السيد مدير الثانوية					
4	- أقدم توجيهات للتلاميذ تساعد في تحصيلهم الدراسي					
5	أساعد زملائي الذين لهم أعباء عمل كبيرة.					
6	- أبادر بمساعدة الأساتذة الجدد بشكل تطوعي.					
7	أساعد زملائي ليؤدوا أعمالهم بكفاءة..					
8	أقوم بشكل تطوعي بإرشاد التلاميذ الذين لديهم مشكلات في الدراسة					
9	اسمح لزملائي الأساتذة باستخدام أدواتي التدريسية.					
10	أساعد زملائي إن وقعوا في مشكلات في العمل.					
11	- أساعد التلاميذ إن وقعوا في مشكلات .					
12	أبذل ما في وسعي لتحقيق الكفاءة في أداء تلامذتي من جهد و وقت إضافيين					
13	- التزم بالحضور و الانصراف وتسليم أعمالتي في الموعد المحدد.					
14	- احرص على الحضور حتى عند وجود أعذار.					
15	- أتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل اللوائح التي تصدرها المؤسسة.					

رقم العبارة	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
16	- أقدم مبادرات لتحسين العمل التدريسي وتطويره.					
17	- اقضي ساعات العمل في أداء واجباتي الوظيفية.					
18	- احرص على العناية بالوسائل المستخدمة في التدريس.					
19	- أسهم في حل النزاعات التي تنشأ بين الزملاء .					
20	- أتطوع لتقديم حصص إضافية للتلاميذ					
21	أودي أعمالا زائدة غير مطلوبة مني والتي أعتقد بأنها تسهم في رفع المستوى التعليمي للمؤسسة.					
22	أشارك في اجتماعات المؤسسة بفاعلية.					
23	أتابع بانتظام قراءة الإعلانات والمذكرات والمراسلات التي توجهها إدارة المؤسسة للعاملين فيها					
24	- أرد على مراسلات الإدارة الموجهة إلي.					
25	اهتم و احرص على إعطاء صورة ايجابية للآخرين عن المؤسسة التي اعمل بها .					
26	أدافع عن سمعة مؤسستي عندما ينتقدها الآخرون.					
27	احرص على حضور جميع المناسبات التي تقيمها المؤسسة دون مراعاة لوجود الرقابة أو غيابها.					
28	احرص على حضور اللقاءات والندوات التي تعدها المؤسسة..					
29	- أقدم برفق تقديم النصائح لزميلي عندما أراه يواجه أزمة .					
30	- أقدم بلين نصائح للمدير عندما مواجهته لازمة.					
31	- أقدم نصائح للتلاميذ عند مواجهتهم لازمة .					
32	- أتجنب إثارة مشكلة بين الزملاء.					
33	- أراعي خصوصية زملائي.					

					34 - أتجنب إثارة المشاكل مع التلاميذ.
--	--	--	--	--	---------------------------------------

رقم العبارة	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
35	- أراعي مشاعر المدير.					
36	- أراعي مشاعر زملائي في العمل.					
37	- أراعي مشاعر التلاميذ.					
38	- لا أتدخل في خصوصيات التلاميذ.					
39	- لا أتذمر من الأعمال الإضافية.					
40	- أتقبل النقد من المدير.					
41	- أتقبل النقد من زملائي.					
42	- أتقبل النصيحة من المدير.					
43	- أتقبل النصيحة من الزملاء.					
44	- لا ابدي اهتماما كبيرا للمشاكل مع الزملاء.					
45	- لا انزعج من تصحيح أوراق إضافية إثناء الاختبارات.					
46	- لا ابدي اهتماما كبيرا للمشاكل مع المدير.					
47	- لا ابدي اهتماما كبيرا للمشاكل مع التلاميذ.					
48	- لا أتذمر إذا طلب مني التلاميذ حصص إضافية.					
49	- لا أتذمر من إعادة الشرح إذا طلب مني ذلك.					