

مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من الموظفين الإداريين بجامعة باتنة 1، الجزائر

قاشي محمد\*

جامعة باتنة 1 (الجزائر)

## Level of Practice of Organizational Citizenship Behavior in a Sample of Administrative Staff at the University of Batna 1, Algeria Gachi Mohamed\*

University Of Batna 1 (Algeria)  
mohamed.gachi@univ-batna.dz

تاريخ الاستلام: 2019/04/17؛ تاريخ القبول: 2019/06/07؛ تاريخ النشر: 2022/02/28

**Abstract.** This study aimed to identify the level of organizational citizenship behavior among the administrative staff at the University of Batna 1, as well as to detect differences in organizational citizenship according to (age, level of education, professional experience). the descriptive analytical method, questionnaire of organizational citizenship behavior were used. the sample consisted of 84 administrative staff at the University of Batna 1. After analyzing the data statistically using Excel 2010 and SPSS20.0, the study reached to The level of the practice of organizational citizenship behavior among administrative staff was high, and There was no statistically significant differences in the level of practicing organizational citizenship behavior among administrative staff according to (sex, educational level, professional experience).

**Keywords:** Behavior of Organizational Citizenship, Administrative Staff, University

ملخص هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة باتنة 1، وكذا الكشف عن الفروق في مستوى ذلك لديهم وفقا لمتغيرات (السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية). ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أدوات جمع البيانات في تطبيق استبيان سلوك المواطنة التنظيمية، وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها 84 موظفا إداريا بجامعة باتنة 1 وإدارات الكليات والمعاهد التابعة لها. بعد تحليل البيانات إحصائيا باستعمال برنامجي (Excel. 2010) و (SPSS20.0). وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة باتنة 1 مرتفع، كما أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة باتنة تعزى لمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية). الكلمات المفتاح. سلوك المواطنة التنظيمية، الموظفون الإداريون، الجامعة.

## 1. مقدمة

شهد العالم في العصر الحالي العديد من التغيرات والتطورات لم يشهدها من قبل فرضت على المنظمات جملة من التحديات لمواكبة هذا التطور، وتحسين الفعالية التنظيمية ولتحقيق ذلك فهي بحاجة إلى توظيف مورد بشري كفاء وفعال، فقد أكد بعض المشرفين على تسيير المؤسسات اليوم أنه حتى يتسنى لهم جعل المنظمات في مستوى التحدي والمنافسة ينبغي أن لا تكتفي المنظمات بالاستثمار المالي والتكنولوجي فقط، بل أن الأهم من ذلك الاستثمار في تسيير الأفراد، فالعنصر البشري يعتبر من أثنى الموارد لدى المنظمات وذلك نظرا للدور الذي يلعبه في حياة المنظمة من حيث نجاحها، ورفع كفاءتها ونموها، وبقائها، ولضمان تحقيق فعاليتها وأهدافها فهي بحاجة إلى الاهتمام بسلوك العاملين بها لتكون داعمة ومشجعة لهم.

فالمنظمات الحديثة اليوم تسعى إلى تحقيق تضافر لجهود العاملين بها، بل والسعي نحو المزيد من العمل والعطاء بما يفوق أداء الواجبات والأدوار الرسمية للوظيفة، فهي بحاجة إلى خلق روح المبادرة والابتكار وترك حرية التصرف للعاملين؛ حيث أن الأنشطة التي تدخل ضمن متطلبات الوظيفة الرسمية للفرد لم تعد كافية لتحقيق نجاح المنظمة، بل لابد من وجود أدوار أخرى يمارسها الفرد طواعية إلى جانب ما هو مطلوب منه مما يسهم بشكل مباشر في تحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمات في جل القطاعات بصفة عامة، والمؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري على وجه الخصوص وذلك لما لها من تأثير بالغ في المجتمع ولما تلعبه من أدوار رئيسية في عملية التنمية الشاملة للبلاد، لذلك فهذه المؤسسات بحاجة إلى موارد ذوي كفاءة وفعالية.

وقد فرّق كاتز Katz بين نوعين من السلوك: سلوك الدور الرسمي، ويتمثل في قيام العاملين بالمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقا للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة، أما النوع الآخر أطلق عليه سلوك الدور الإضافي، ويتمثل في قيام الموظف بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسميا، مثل: الإسراع بمعاونة الرؤساء والزملاء عند الحاجة، وقبول أعمال إضافية دون تدمير، واستغلال وقت العمل وتعظيم الاستفادة منه في تحقيق أهداف المنظمة وغيرها من السلوكيات التطوعية التي تساهم في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها. (الزهراني، 2007: 14)

إن هذه السلوكيات التطوعية أو ما يعرف حاليا بسلوك المواطنة التنظيمية استحوذت على اهتمام العديد من الباحثين والدارسين وذلك لما لها من آثار إيجابية على المستوى الفردي والجماعي وعلى المنظمة ككل، وهو ما أكده أوجان (1990) أن الفعالية التنظيمية لا يمكن تحقيقها من خلال الأدوار الرسمية فقط، بل لابد من تنمية وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية. وإذا كان سلوك المواطنة التنظيمية في غاية الأهمية للمنظمات بكافة أشكالها؛ فإن المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري على وجه الخصوص بحاجة ماسة، إلى الاهتمام بهذا السلوك والعمل على تعظيمه وجعله واقعا ملموسا لسد النقص في الموارد المالية، ومقابلة الطلب المتنامي على جودة الخدمة التعليمية.

## 1.1. مشكلة الدراسة :

من المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر، واستحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين، مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية أو السلوك التطوعي الاختياري خارج نطاق الأدوار الرسمية الهادف إلى الارتقاء بمستوى كفاءة وفعالية المنظمات دون أن يكون هناك أي ربط بين هذا السلوك وتوقع الحصول على أي مردود مادي أو معنوي مقابل ذلك.

و أكدت العديد من الدراسات، كدراسة وليد شلابي 2016 أن لسلوك المواطنة التنظيمية آثارا إيجابية في أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، فعلى مستوى المنظمة وجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يسهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية والولاء التنظيمي من خلال حسن استخدام الموارد، والتكيف السريع للعاملين مع التطورات الخارجية، وخفض تكاليف الخدمات والمصروفات التشغيلية، وتقليل الحاجة إلى تخصيص الموارد على النشاطات الأساسية، وعلى المستوى الفردي كشفت أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتيا، أما على مستوى جماعات العمل، فإن سلوك المواطنة

التنظيمية يعزز من إنتاجية المديرين والعاملين، وتنسيق النشاطات بين أعضاء الفريق وجماعات العمل، ويعزز من قدرة المنظمة على الاستقطاب والمحافظة على أفضل العاملين عن طريق جعل المنظمة مكان عمل جذاب.

والمنظمات الجزائرية على غرار المنظمات العالمية هي الأخرى في حاجة لمثل هذه الممارسات الإيجابية، وإدارة الجامعة بمختلف مستوياتها بصفة خاصة لأنها الواجهة الأولى التي يقصدها الطلبة والعمال والأساتذة من أجل استخراج الوثائق وطلب الخدمات الإدارية، ولما تعرفه من تدفق وحركة من قبل الفئات البشرية المذكورة، لذا يتوجب على القائمين بها تكريس كل جهودهم من أجل خلق جو من التعاون والمبادرة وغيرها من السلوكيات التي تحتاجها المصالح الإدارية في الوقت الراهن، ومن خلال هذه الدراسة سنحاول الكشف عن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في إدارات الجامعة، وتحديد إدارة جامعة باتنة 1، وتحقيقا لهذا الغرض يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلين الآتيين:

- ما درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بالمصالح الإدارية بجامعة باتنة 1؟  
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين

العاملين بالمصالح الإدارية بجامعة باتنة 1 تعزى للمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)؟  
2.1. أهداف الدراسة: لكل بحث علمي هدف يسعى إلى تحقيقه ومعرفة الغموض الذي يجتاحه، وفي هذا المجال تبلور أهداف الدراسة كالتالي:

- الكشف عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده لموظفي إدارة الجامعة.  
- الكشف عن مدى تأثير مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي إدارة جامعة باتنة 1 بمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

- قياس مدى انتشار سلوكيات المواطنة التنظيمية بين العاملين في المصالح الإدارية المبحوثة.  
3.1. أهمية الدراسة: تبرز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية كسلوك إضافي تتجلى مخرجاته في الآثار الإيجابية التي تنعكس على الإدارات العمومية، إذ يخلق تفاعل إيجابي بين الموظفين ويعزز انتمائهم ويرفع من روحهم المعنوية، مما يساهم ذلك في تحقيق أهداف الإدارات العمومية، وبالتالي فإن أهمية الدراسة الحالية تصب في اتجاه تحسين أداء المؤسسات العمومية الجزائرية، وأداء العاملين وزيادة فاعليتها والحد من الظواهر السلبية التي تعرقل سير العملية الإدارية، كما تلعب المتغيرات الشخصية المتعلقة بالفرد العامل (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) من المحددات الأساسية للسلوك الصادر عنه.

#### 4.1. حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عينة من موظفي جامعة باتنة 1 من مختلف المصالح، والكليات والمعاهد.

- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال السداسي الأول من السنة الدراسية: 2018/2019.

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة بنوعها الاستطلاعية والأساسية بجامعة باتنة 1، ولاية باتنة، الجزائر.

#### 5.1. تحديد مفاهيم الدراسة:

- سلوك المواطنة التنظيمية: يقصد به مجموعة الأعمال والأنشطة الاختيارية والتطوعية التي يمارسها العاملين في مجال العمل الإداري، والتي تتعدى الأدوار الوظيفية الرسمية المطلوب منهم أدائها، دون أن ينتظروا الحصول على أية مكافأة مادية أو معنوية في مقابل قيامهم بهذه الأعمال، ويقاس إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها الموظف من خلال استجاباته على استبيان سلوك المواطنة التنظيمية المكون من خمسة أبعاد رئيسة (الإيثار، وعي الضمير، الكرم، السلوك الحضاري والروح الرياضية).

- الإيثار: يقصد به سلوك اختياري يقوم به العامل لمساعدة زملائه الجدد في التعرف على أساليب وطرق إنجاز مهامهم، ومساعدتهم في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، ويقاس إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها العامل من خلال استجاباته على محور(بعد) الإيثار.

- الكرم: يقصد به رغبة العامل في احترام خصوصية الزملاء ومنع وقوع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملائه في العمل، عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية. ويقاس إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها العامل من خلال استجاباته على محور( بعد) الكرم.

- الروح الرياضية: تتمثل في مدى مساهمة العامل في التسامح والصبر على الإساءات التي يتعرض لها بالإضافة إلى استعداده لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية دون شكوى أو تدمير، ويقاس إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها العامل من خلال استجاباته على محور(بعد) الروح الرياضية.

- الالتزام العام (وعي الضمير): ويقصد به مدى حرص العامل على الحضور إلى مكان العمل في المواعيد المحددة والإسراع في إنجاز المهام الموكلة إليه، واحترام قواعد وإجراءات وقوانين المؤسسة، ويقاس إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها العامل من خلال استجاباته على محور (بعد) وعي الضمير.

- السلوك الحضاري: يقصد به رغبة العامل في المشاركة في القيام بإدارة أمور المؤسسة والاهتمام بمصيرها من خلال الحرص على حضور الندوات والاجتماعات، وقراءة مذكرات المؤسسة وإعلانها وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المؤسسة، ويقاس إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها العامل من خلال استجاباته على محور(بعد) السلوك الحضاري.

#### 6.1. الدراسات السابقة:

- دراسة العامري (2002) بعنوان: سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة- دراسة استطلاعية لآراء المديرين- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ومدى أهميته للمنظمات الصحية والكشف عن مستواه في المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. تمثلت عينة البحث في (250) مدير من مختلف المستشفيات استجاب منهم (139) مديرا، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود مستوى متدني نسبيا من سلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات الحكومية، و وجود علاقة بين السن للمدير ورؤيته لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في إدارته، حيث تبين من هذه الدراسة أن المديرين كبار السن رؤيتهم لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين أكثر من رؤية المديرين صغار السن.

- دراسة Angela L. Zacharias University (2008) بعنوان: سلوك المواطنة التنظيمية في صناعة الخدمات المهنية لموظفي المبيعات بأمريكا *Organizational Citizenship Behavior in Professional Service Industry Sales Personnel*. هدفت الدراسة إلى تحديد مدى أهمية سلوكيات الدور الإضافي المرتبطة بالأداء التنظيمي، وتقييم مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما هدفت أيضا إلى تحديد العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي ومستوى الأداء الفردي، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات العاملين نحو متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف كل من الدرجة الوظيفية؛ الدولة؛ المؤهل الدراسي؛ الراتب الشهري ووجود اختلافات جوهرية في اتجاهات العاملين نحو متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف كل من: السن، الحالة الاجتماعية، الجنس، الخبرة..

- دراسة معمري وبن زاهي منصور ( 2014 ) بعنوان: سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة في ورقلة، الجزائر

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بورقلة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحثان على مقياس سلوك المواطنة التنظيمية الذي طوره (Mackenzie&Podsakoff، 1989)، طبق على عينة مكونة من (110) موظفاً وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى أداء سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز متوسط، وأن أداء عمال المؤسسة لسلوك المواطنة التنظيمية لا يختلف بين الجنسين، مما يعكس أن الجنس لا يمكن اعتباره كمحدد لسلوك المواطنة التنظيمية، كما أن هناك فروق في أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية وذلك لصالح العمال ذوي الأقدمية أقل بالمؤسسة.

- دراسة وليد شلابي (2016) بعنوان: دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، الجزائر

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحث على أداة الإستبانة لقياس الولاء التنظيمي وقياس سلوك المواطنة التنظيمية. حيث تم تطبيقها على مجتمع الدراسة والمتمثل في موظفي الإدارة المحلية بالمسيلة (البلدية، الدائرة، الولاية) وبلغ حجم العينة 218 مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة، وأن مستوى الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة لدى أفراد العينة، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة تبعاً للجنس، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للأقدمية المهنية والمستوى التعليمي، بالمقابل لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة تبعاً للجنس والأقدمية المهنية، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للمستوى التعليمي، ومن خلال تفحص بعض الدراسات السابقة في مجال سلوك المواطنة التنظيمية يمكن الإشارة إلى ما يلي:

- تناولت بعض الدراسات سلوك المواطنة التنظيمية بوصفه وسيلة للتقدم والتطور والنجاح والأداء المتميز.

- اعتمدت أغلب الدراسات المنظمات الصناعية المتوسطة والكبيرة مجتمعاً للدراسة واهتمت أخرى بالمنظمات الخدمية كالمؤسسات الصحية والمصرفية والتعليمية.

- اتفقت أغلب الدراسات السابقة على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات وتحليلها.

- نلاحظ أن الدراسات السابقة تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وباختلاف المتغيرات التي تناولتها، والقطاعات والبيئات التي طبقت فيها.

7.1. فرضيات الدراسة: في ضوء تساؤلات الدراسة الحالية، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة والتعليق عليها جاءت فرضيات الدراسة الحالية على النحو التالي:

- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بالمصالح الإدارية بجامعة باتنة 1 مرتفع.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بالمصالح الإدارية بجامعة باتنة 1 تعزى لمتغير الجنس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بالمصالح الإدارية بجامعة باتنة 1 تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بالمصالح الإدارية بجامعة باتنة 1 تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

8.1. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية: يعتبر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية التي كانت نتاج الفكر الإداري المعاصر مؤخرًا، وقد استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين، مما أصبح يُعتمد عليها كثيرًا للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والموظفين على حد سواء، ويمثل الموظف نقطة ارتكاز هذا المفهوم باعتباره أهم الموارد التنظيمية ومن دونه لا وجود لأي أساس تنظيبي فالعنصر البشري يمثل ركيزة التطور والتقدم في أي منظمة ومجتمع. (العامري، 2003: 115)

وقد عرفها Organ & Lingl على أنها "المساهمة الفردية التي يقوم بها ولا يكافأ عليها وغير مجبر على تنفيذها من قبل المشرفين أو متطلبات العمل". (Arif partono et all, 2017)

كما يعرف بأنه "سلوك اختياري تطوعي يتجاوز حدود الدور الرسمي، ويتمثل في حرص الموظف على منظمته ونجاحها وسمعتها وممتلكاتها ووقتها ومستقبلها، وحرصه على مساعدة الآخرين من زملاء ومراجعين و موظفين جدد، والتزامه بقيم وسياسات ونظم المنظمة وسعيه لبذل جهود مضاعفة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء." (محارمه، 2007: 168)

ويعرف أورانجان هذا السلوك بأنه: "سلوك الفرد التقديري الذي يلاحظ مباشرة أو بشكل ظاهري من قبل الإدارة الرسمية، والذي بمجمله يؤدي إلى تعزيز الفعالية الوظيفية للمنظمة ككل." (البشباششة والحراششة، 2011: 75)

ويعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "عمل أو سلوك اجتماعي يمارسه الفرد من تلقاء نفسه وبرغبة منه وإرادة، ولا يبغى منه أي مردود مادي، ويقوم على اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية." (الهطالي، 2010: 29)

كما يعرف "بأنه أعمال تطوعية اختيارية تتجاوز نظام المكافآت والحوافز الرسمية ويمارسها الموظفون بهدف إشباع حاجاتهم ولمساعدة الآخرين، وتعود بالفائدة للمنظمة ككل وتسهم في زيادة تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها وفعاليتها." (القحطاني، 2014: 9)

ويعرف "أنه ذلك السلوك الاختياري التطوعي لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت في المنظمة ويقوم به الموظف من أجل الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها." (أبو تايه، 2012: 28)

#### - أهمية سلوك المواطنة التنظيمية :

تكمن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية في كونه أسلوبًا للرفع من الأداء العام للمنظمة لما ينتج عنه من تعاون نظير إدارة العلاقات البيئية التبادلية بين موظفي المنظمة مما يساهم في زيادة مخرجات المنظمة حسب طبيعة كل منظمة على حدى. (العامري، 2002: 46)

في حين أشار (Labedo, 2004) إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للمنظمة من خلال:

انخفاض معدلات دوران العمل والغياب مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي.

- ازدياد مستويات الكفاءة والفاعلية التنظيمية .

- تعزيز الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي بين الأفراد وتخفيض الصراعات السلبيه في المنظمة. (إسماعيل وآخرون، 2012: 112)

كما أن ندرة الموارد البشرية أو المالية في المنظمة يعد أمرًا حرجًا في حياة المنظمة، يمكن أن تتجاوز المنظمة بفضل القيام بالأدوار الإضافية التي تشكل في نهايتها سلوكًا للمواطنة التنظيمية ومنه تحقيقًا لأهدافها. (حامد، 2003: 15)

كما تنبع أهمية هذا السلوك من النتائج والآثار الإيجابية الكثيرة التي يمكن أن يحققها المؤسسة وذلك كما يلي:

- يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ويعتبر مصدر مجاني والمدبرين على حد سواء .

- يؤدي إلى الالتزام وحل المشكلات .

- تحسين مستوى كفاءة المؤسسة وفعاليتها .

- تقليل مستوى التسرب الوظيفي .

- رفع الروح المعنوية للعاملين .
- وهذا يعني أن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يؤدي نتائج إيجابية على مستويات الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي. ( مناصرية، بن ختو، 2015:233)
- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية :  
ذكر ( الخبيلي، 2003) أن هناك اختلاف في عدد الأبعاد المكونة لسلوك المواطنة التنظيمية على النحو التالي:
- دراسات ترى أن سلوك المواطنة يتكون من بعد واحد مثل التحلي بتحمل المسؤولية.
- دراسات ترى أن سلوك المواطنة التنظيمية له بعدين (النموذج الثنائي) هما الطاعة (الالتزام) والإيثار.
- دراسات ترى أن له ثلاثة أبعاد (النموذج الثلاثي) هي سلوك المساعدة، والروح الرياضية والسلوك الحضاري.
- واستخدمت دراسات أربع أبعاد (النموذج الرباعي) هي الإيثار، والإنجاز وفقا لما يمليه الضمير والروح الرياضية، والسلوك الحضاري.
- في حين حصرت دراسات أخرى أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في سبعة أبعاد (النموذج السباعي) وهي سلوك المساعدة، والروح الرياضية، والولاء للمنظمة، والطاعة للمنظمة والمبادرة الشخصية، والسلوك الحضاري والتنمية الذاتية. (الزهراني، 2007:26)
- وفي هذه الدراسة هذا سوف نعتمد على استبيان سلوك المواطنة التنظيمية القائم على خمسة أبعاد هي: الإيثار، الكرم، الالتزام العام، الروح الرياضية، والسلوك الحضاري.

## 2. الطريقة والأدوات:

- 1.2. الدراسة الاستطلاعية. من ضرورات العمل المنهجي أن ينطلق الباحث في الإجابة عن تساؤلات الدراسة، والتحقق من فرضياتها.  
وتعد الدراسة الاستطلاعية بداية كل عمل بحثي ميداني للتأكد من صدق أدوات الدراسة وثباتها والتعرف على الظروف التي سيتم فيها إجراء الدراسة.
- 2.2. تصميم أداة الدراسة. بغرض جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، تم تصميم استبيان لقياس المواطنة التنظيمية ، وهذا بعد الاطلاع على بعض المصادر والمراجع والأدب النظري المتوفر والدراسات السابقة. كدراسة راتب السعود، سوزان سلطان (2008)، ودراسة Angela L. Zacharias 2008
- 3.2. استبيان المواطنة التنظيمية. هو استبيان يهدف إلى قياس سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، تم تصميمه بالاستعانة بالدراسات البحثية المتعلقة بموضوع المواطنة التنظيمية، وينقسم هذا الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء على الترتيب (البيانات الشخصية/التعليمات/العبارات) بحيث تضمن الجزء الأول على عنوان موضوع البحث وحث أفراد العينة على التعاون، إضافة إلى معلومات تتعلق ببعض المتغيرات الديموغرافية للمبحوث، كالجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، أما الجزء الثاني فقد خصص لقياس سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها (الإيثار، الكرم، الروح الرياضية، الالتزام العام، السلوك الحضاري) ويتكون الاستبيان النهائي من 40 بند تقيس هذه الأبعاد الخمسة.  
حيث يحتوي كل بعد مجموعة من بنود والجدول التالي يوضح ذلك:

البنود التي تقيسها	عدد البنود	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
40-35-31-26-20-8-5-1	08	الإيثار
28-14-13-12-11-10-7-6-2	09	الكرم
33-24-23-22-18-17-16-15	08	الروح الرياضية
30-29-27-25-21-9-3	07	الإلتزام العام
39-38-37-36-34-32-19-4	08	السلوك الحضاري

- كل بنود الاستبيان إيجابية، يتم الإجابة عليها وفق مقياس ليكرت الخماسي ( بدرجة مرتفعة جدا، بدرجة مرتفعة ، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة جدا). وذلك عن طريق اختيار الموظف أحد هذه البدائل، ويتحصل وفقا لهذا الاختيار على: بدرجة مرتفعة جدا (خمس درجات)، بدرجة مرتفعة (أربع درجات)، بدرجة متوسطة ( ثلاث درجات ) بدرجة منخفضة (درجتين ) بدرجة منخفضة جدا (درجة واحدة ) تجمع الدرجات لتكون الدرجة الكلية للمستجيب تنحصر بين 40 درجة كحد أدنى إلى 200 درجة كحد أقصى.

- الخصائص السيكومترية لاستبيان سلوك المواطنة التنظيمية:  
أ. صدق استبيان سلوك المواطنة التنظيمية:

بغرض التأكد من صدق استبيان الدراسة فقد قمنا بحسابه بطريقة المقارنة الطرفية:

الجدول رقم(02) يوضح نتائج صدق استبيان سلوك المواطنة التنظيمية

الدرجة الكلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
168.67	13.846	14,581	20	0,000	

نلاحظ كما هو موضح في الجدول أعلاه أن قيمة  $T = 14,581$  وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى 0,05 ومنه فإن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

ب. ثبات استبيان سلوك المواطنة التنظيمية:

لقد قمنا بحساب ثبات الاستبيان باستخدام طريقتين وهي طريقة التجزئة النصفية، وطريقة معامل ألفا لكرونباخ وذلك كما يلي:  
أ- طريقة التجزئة النصفية:

لمعرفة ثبات الاستبيان تم تقسيمه إلى قسمين متساويين، وتم حساب معامل الارتباط بينهما، والنتائج تساوي معامل ثبات نصف الاختبار ( $1/2$ )، يلي ذلك تعديله باستخدام معادلة سبيرمان براون والنتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(03) يوضح نتائج ثبات التجزئة النصفية لاستبيان سلوك المواطنة التنظيمية

معامل الارتباط	ثبات نصف الاستبيان	ثبات الاستبيان	مستوى الدلالة
استبيان المواطنة التنظيمية	0,920	0,959	0,05

نلاحظ من خلال الجدول رقم(03) أن معامل ارتباط " بيرسون " قد بلغ 0,920 ، وبعد تعديله باستخدام معادلة " سبيرمان براون " بلغ نسبة 0,959 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى 0,05 وهذا مما يدل على أن الاستبيان ثابت فيما يقاس.

ب- طريقة ألفا كرونباخ:

الجدول رقم(04) يوضح ثبات الإستبيان بطريقة ألفا كرونباخ

عدد البنود	ألفا كرونباخ
40	0.953

كما هو موضح في الجدول رقم (04) لقد تم تقدير معامل ألفا لكرونباخ لاستبيان سلوك المواطنة التنظيمية 0,953 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى 0,05 ومنه فإن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

4.2. الدراسة الأساسية:

أ. منهج الدراسة: وانطلاقاً من طبيعة وأهداف هذه الدراسة، فقد تم تبني المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الذي يسعى إلى جمع المعلومات من بيئتها مباشرة، ومن واقعها المدروس، ثم تنظيمها وتحليلها للخروج بوصف للظاهرة وتفسيرها، وكشف أسبابها للوصول إلى نتائج تفيد في فهم حقيقتها (عبيدات وآخرون، 1999: 46)

ب. عينة الدراسة: تكونت عينة مجتمع الدراسة الأساسية من (84) موظف وموظفة من مجتمع مكون من 731 موظف وموظفة من جامعة باتنة 1. ما يمثل نسبة 27.09%، وهي نسبة ممثلة، تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة.

- تحديد أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
التكرار	24	60	84
النسب المئوية	28.57%	71.42%	100%

يتضح من الجدول أن عدد الذكور بلغ 24 بنسبة 28.57% في حين قدر عدد الإناث بلغ 60 بنسبة 71.42% مما يعكس أن عنصر الإناث هو الغالب.

- تحديد أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	متوسط أو أقل	ثانوي	جامعي	المجموع
التكرار	00	19	65	84
النسبة المئوية	00%	22.61%	77.38%	100%

يتبين من هذا الجدول أن أكبر عدد من العاملين من ذوي المستوى الجامعي حيث قدر عددهم بـ 65 فرداً بنسبة 77% ثم يليه ذوي المستوى الجامعي، ثم ذوي المستوى الثانوي حيث قدر عددهم بـ 19 فرداً بنسبة 22.61%، أما ذوي المستوى المتوسط أو أقل فكانت النسبة منعدمة، كون طبيعة المناصب الإدارية بالجامعة تتطلب مستوى ثانوي فما فوق.

- تحديد أفراد العينة حسب الخبرة:

الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة	أقل من 5 سنوات	6-10 سنة	11-15 سنة	16-20 سنة	20 سنة فما فوق	المجموع
التكرار	17	34	08	07	18	84
النسبة المئوية	20.23%	40.47%	9.52%	8.33%	21.42%	100%

من خلال الجدول رقم (07) يتضح أن عدد الأفراد من ذوي الخبرة أكبر فقد كان عددهم (34) فرداً بأعلى نسبة هي (40.47%) لفترة الخبرة من (6-10 سنة)، ثم يليه أفراد لفترة خبرة أكثر من (20 سنة) فما فوق والمقدر عددهم بـ (18) فرداً بنسبة (21.42%)، ثم يليه عدد الأفراد من ذوي الخبرة لفترة أقل من 5 سنوات والمقدر عددهم بـ (17) فرداً بنسبة (20.23%)، في حين أن الفئة ذوي الخبرة بين (11-15 سنة) بلغ عددها (08) أفراد، بنسبة (9.52%)، أما الفئة المحصورة ما بين (16-20 سنة) فجاءت في المرتبة الأخيرة بعدد أفراد (07) بنسبة (8.33%).

5.2. أدوات الدراسة: يمكن القول أن أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، قد مرت بثلاث مراحل أساسية للتعديل والتصحيح نوجزها في ما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة التصميم أو الصورة الأولية والتي جمع فيها الاستبيان (40) بند.  
المرحلة الثانية: مرحلة التحكيم وهي المرحلة التي أعقبت مرحلة التصميم وفيها قام بعض الأساتذة المحكمين بتصحيح بعض البنود، مع تعديل بعض البنود .

المرحلة الثالثة: مرحلة المعالجة الإحصائية، ليخرج الاستبيان في صورته النهائية مكونا من 40 فقرة.  
6.2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم استخدام في هذه الدراسة الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج التحليل الإحصائي SPSS .

- اختبارت (T-Test)
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)
- استخدام معامل ألفا لكرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة
- استخدام معادلة سبيرمان براون لمعرفة الثبات عن طريق التجزئة النصفية.
- المتوسط الحسابي.

### 3. النتائج و مناقشتها

#### 1.3. عرض وتحليل نتائج الدراسة:

- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الأولى التي مفادها: مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة باتنة1 مرتفع.

جدول رقم (08): يوضح نتائج الفرضية الأولى

المحاور	حجم العينة	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الفرق بين المتوسطات	الانحراف المعياري	الترتيب
الإيثار	84	20	32,60	10.60	4,706	5
الكرم	84	22.5	39,89	17.39	3,289	2
الروح الرياضية	84	20	32,77	12.77	3,803	3
الالتزام العام	84	17.5	30,11	12.61	2,883	4
السلوك الحضاري	84	20	37,58	17.58	3,781	1
الدرجة الكلية	84	100	168,67	68.67	13,846	

يتبين من خلال الجدول رقم (08) أعلاه أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لاستبيان سلوك المواطنة التنظيمية بلغ (168.67) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب(100)، وهذا يدل على ارتفاع درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة، وبالتالي تحقق الفرضية الأولى التي مفادها: سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة باتنة1 مرتفع.

وبالنظر إلى عناصر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية فإننا نلاحظ ارتفاع درجة الممارسة في كل بعد من أبعاده، حيث كان بعد السلوك الحضاري الأكثر ممارسة بمتوسط فروق قدر ب(17.58)، في حين كان بعد الإيثار أقل الأبعاد ممارسة مقارنة بالأبعاد الأخرى بمتوسط الفروق الذي بلغ (10.60). ويتم ترتيب أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بدلالة فروق المتوسطات على النحو الآتي:

1 - السلوك الحضاري وبلغ متوسط الفروق (17.58).

2 - سلوك الكرم وبلغ متوسط الفروق (17.39).

3 - سلوك الروح الرياضية وبلغ متوسط الفروق (12.77).

4 - سلوك الالتزام العام وبلغ متوسط الفروق (12.61).

5 - سلوك الإيثار وبلغ متوسط الفروق (10.60).

- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثانية التي مفادها: توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة باتنة 1 تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (09) يوضح نتائج test t للفروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية حسب الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	التقدير
ذكور	165.54	16.277	0,181	0,246	غير دال
إناث	169.72	12.683			

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (09) أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة بلغت 0,246 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة النظري 0.05، مما يدل على أنه لا توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة باتنة 1 تبعاً لمتغير الجنس. وبالتالي عدم تحقق الفرضية التي مفادها وجود فروق بين الجنسين في درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العينة المدروسة.

- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة التي مفادها: توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة باتنة 1 تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

جدول رقم (10): يوضح نتائج ANOVA للفروق حسب سنوات الخبرة

مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الدالة
بين المجموعات	4	256,951		
داخل المجموعات	79	188,416	1,364	0,254
المجموع	83	15912,667		

من خلال الجدول رقم (10) أعلاه و بالنظر إلى قيمة اختبار الدلالة الإحصائية F (تحليل التباين الأحادي ANOVA) في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة للفترة الخمس (أقل من 5 سنوات)، (من 6 إلى 10 سنة)، (من 11 إلى 15 سنة)، (من 16 إلى 20 سنة)، (أكثر من 20 سنة).

نلاحظ أنها قيمة  $F=1,364$  غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  ، مما يبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين محل الدراسة، وهذا ما يؤكد عدم تحقق الفرضية الثانية التي مفادها وجود فروق في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الرابعة التي مفادها: توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة باتنة 1 تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (11): يوضح نتائج الجدول للفروق حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	التقدير
جامعي	167,29	14,400	1,702	,0930	غير دال
ثانوي	173,37	10,797			

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم(11) يتضح أن قيمة اختبار t للدلالة الإحصائية في درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة تبعا لمتغير المؤهل العلمي للمستويات الثلاثة والتي بلغت (0.093) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )، مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بالجامعة تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

### 2.3. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

#### - مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى الخاصة بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية:

نصت الفرضية الأولى على أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة باتنة 1 مرتفع، ومن خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (08) نلاحظ أن متوسط الفروق لدرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية قد بلغ (68.67) وهي نسبة مرتفعة، ومما يدل على صحة الفرضية، وعليه فإن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة باتنة 1 جاء بدرجة مرتفعة، ومن هنا نقبل الفرضية الأولى.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (لعور، 2014) التي توصلت إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة كان مرتفع اتفقت أيضا مع دراسة (الزهراني، 2007) والتي توصلت إلى أن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمدارس التعليم العام للبنين بمدينة جدة جاء عال، وتتفق كذلك مع دراسة (طحطوح، 2016) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعدها لدى الموظفين الإداريين في الجامعة جاءت بدرجة مرتفعة، وتوافقت أيضا مع دراسة (أبا زيد، 2009) والتي أظهرت نتائجها أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وبجميع أبعاده جاء مرتفعا لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي بالأردن، هذا ونجد كذلك دراسة (الطبولي وآخرون، 2012) والتي تشير نتائجها إلى ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعدها لأعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، ونجد كذلك دراسة (معمري، 2014) والتي توصلت إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي كان مرتفعا. كما اتفقت دراستنا مع دراسة (شلابي، 2016) التي توصلت إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية جاء مرتفعا لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (العامري، 2002) والتي توصلت إلى مستوى متدني نسبيا لسلوك المواطنة التنظيمية بالمستشفيات الحكومية في مدينة الرياض بالسعودية، وتختلف أيضا مع دراسة (حواس، 2003) والتي أظهرت نتائج دراستها أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال البنوك التجارية بمحافظة القاهرة كان متوسط، وكذلك تختلف مع دراسة (نوح، 2013) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في المتوسط لدى العاملين في الشركات الصناعية بمدينة سحاب، وبينت دراسة (السعود، سلطان، 2008) أن هناك مستوى ممارسة متوسطة لسلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة، وبينت دراسة (معمري، بن زاهي، 2014) أن مستوى أداء سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز متوسط.

ويمكن تفسير ذلك على أن العاملين في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري لديهم رغبة في تطوير المؤسسات العمومية من خلال القيام بالأعمال التطوعية نحو مساعدة زملائهم ومساعدة المراجعين من خلال جودة الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى المشاركة الفعالة في كل ما يسهل سير المؤسسة دون أن يطلب منهم ذلك، بالإضافة إلى أن ارتفاع مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية له دور فعال في تنمية مستوى العلاقات الإنسانية والاجتماعية السائدة بين العمال، وكذلك فهو يحسن من عملية الاتصال والتنسيق بينهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي المساهمة في تحقيق الفعالية للمؤسسة.

#### - مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية الخاصة بالفروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس:

نصت الفرضية الثانية الخاص بالفروق تبعا لمتغير الجنس على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس.

وتعكس النتائج المتعلقة بمتغير الجنس والمبينة في الجدول رقم (09) أن الفروق بين الجنسين في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ليس لها دلالة إحصائية، ويمكن تفسير ذلك في أن الموظفين يمارسون سلوكيات المواطنة التنظيمية تبعا للمبادئ والقيم وثقافة المجتمع وأصوله الدينية، بالإضافة إلى ذلك فإن أفراد العينة بغض النظر عن اختلاف الجنس إلا أنهم يمارسون نفس الأدوار في المؤسسة العمومية ويخضعون لنفس الظروف الوظيفية، وبالتالي فإن القيام بهذه السلوكيات يكون من منطلق تحسين سير العملية التعليمية وتطوير وتنمية المؤسسات العمومية.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (معمرى، بن زاهي، 2014) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق في ممارسة العمال لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، واتفقت كذلك مع دراسة (أبا زيد، 2009) والتي أشارت إلى أنه لا يوجد اختلاف في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي بالأردن تعزى لمتغير الجنس، وكذلك تتفق مع نتائج دراستنا دراسة (شلابي، 2016) والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس لدى موظفي الإدارة المحلية بمسيلة.

وتختلف نتائج الدراسة مع دراسة (السعود، سلطان، 2008) والتي أشارت إلى أن هناك اختلافات بين الجنسين في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئات التدريسية بالجامعات الأردنية العامة، وتختلف كذلك مع دراسة (البشاشة، الحراحشة، 2011) التي بينت أن هناك فروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن أن الممارسة لصالح الذكور أكثر من الإناث. ويمكن تفسير ذلك باختلاف الثقافة المحلية ويعكسها التنظيم في الأدوار الجنسية.

- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة الخاصة بالفروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية: أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لسنوات الخبرة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الزهراي، 2007) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري تبعا لمتغير الخبرة في العمل، كما اتفقت أيضا مع دراسة (لعور، 2014) والتي بينت أنه لا يوجد أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيكدة، وتتفق دراستنا مع دراسة (طحطوح، 2016) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية اتجاه أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتختلف النتائج في هذا الصدد مع نتائج دراسة (معمرى، بن زاهي، 2014) والتي أشارت إلى أنه هناك فروق في أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية وذلك لصالح العمال ذوي الأقدمية أقل بالمؤسسة، وتختلف أيضا مع دراسة (أبو سمعان، 2015) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة الباحثين تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ويمكن تفسير ذلك على أن الأفراد يميلون إلى ممارسة السلوكيات التطوعية نتيجة رغبتهم الشخصية، وذلك من خلال إدراكهم أن الفرد هو القدوة وبالتالي فإن إدراكه لمثل هاته السلوكيات كمساعدة الزملاء واحترام النظام الداخلي للمؤسسة وتقديم المساعدة للمراجعين تجعل منه الفرد الذي يقتدى به، وهذا يعني أنه لا يمكن اكتساب هاته السلوكيات من خلال الخبرة في العمل.

- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة الخاصة بالفروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي: بينت النتائج المرصودة في الجدول رقم (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للمؤهل العلمي لدى الموظفين الإداريين. فقد اتفقت النتائج مع نتائج دراسة (طحطوح، 2016) ودراسة (أبا زيد، 2009). وقد اختلفت مع دراسة (شلابي، 2016) ودراسة (الزهراني، 2007) حيث توصلت إلى وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية. ويمكن تفسير ذلك أنه راجع إلى أن الموظفين يمارسون نفس الأدوار ونفس المهام، وبالتالي فإن ممارسة السلوكيات التطوعية تمارس من طرف الموظف نتيجة إدراكه لإيجابية هذا السلوك والتغيير الذي يحدثه.

وبشكل عام يفسر الباحث حالات الاتفاق بين نتيجة هذه الدراسة والدراسات السابقة وفق المتغيرات الديموغرافية يعود إلى التشابه بين طبيعة بيئة الدراسة الحالية وبيئة الدراسات السابقة، وهي بيئة المنظمات، إضافة إلى التشابه إلى حد كبير في ثقافة العينات المبحوثة، هذا ما يؤدي إلى توحيد وجهة النظر صوب سلوكيات المواطنة التنظيمية بغض النظر عن المتغيرات الشخصية والوظيفية. أما عن الاختلاف فيرى الباحث أنه يعود لعدة أسباب كطبيعة الدراسة وظروف العمل المختلفة في كل بيئة كالعوامل المختلفة المؤثرة على العينات المبحوثة في حيز التطبيق، بالإضافة إلى الموروث الثقافي أحيانا قد يكون سببا في الاختلاف وخصوصا في متغير الجنس من حيث نظرهم للمواطنة التنظيمية.

4. الخلاصة. ما يمكن استنتاجه من هذه الدراسة أن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الإدارات العمومية (التعليمية والتكوينية)، أضحت ضمن أحد المفاهيم الحديثة الذي أصبح يعول عليه كثيرا للارتقاء بمستوى المنظمة والموظفين على حد سواء، فالتركيز على الموظف كأحد أهم الموارد التنظيمية على الإطلاق، بات أمرا جد ضروري في ظل التغيرات البيئية التي يشهدها العالم. لأن التحديات التي تعيشها منظمات اليوم تحتاج إلى جهود الموظفين ليست الرسمية وحسب بل أكثر من ذلك. وهذا الأمر أكدته العديد من الدراسات السلوكية التي ثمنت سلوك المواطنة التنظيمية وبتأثيره الكبير الذي يظهر على أداء الفرد وجماعة العمل، بأشكال عديدة مختلفة: كتقليل التسرب الوظيفي، تحسين جودة الخدمة، تطوير أداء الفرد وتميزه... الخ

## References

- Abu Tayeh, Bandar Karim (2012): The impact of organizational justice on the behavior of organizational citizenship in the centers of government ministries in Jordan, *Journal of the Islamic University of Economic and Administrative Studies*, Volume (20), Issue (2), 145-186. [in Arabic].
- Al-Amri, Ahmed bin Salem (2003): Determinants and Effects of Organizational Citizenship Behavior in Organizations, *King Abdulaziz University Journal: Economics and Management*, Volume (17): 83-65. [in Arabic].
- Al-Bashabsheh Samer, Abdel Majeed and Al-Harabsheh, Muhammad Ahmed (2011): The impact of the dimensions of motivation on organizational citizenship behavior, a field study from the point of view of workers in the municipalities, governorates of southern Jordan, *The Jordanian Journal of Business Administration*, Volume (7), Issue (4) ): 680-647. [in Arabic].
- Al-Qahtani, Abd al-Salam bin Shaya (2004): organizational citizenship behavior and its relationship to administrative creativity, *PhD thesis, Naif Arab University for Security Sciences*, Riyadh, Saudi Arabia. [in Arabic].
- Al-Zahrani, Muhammad bin Abdullah (2007): The Behavior of Organizational Citizenship among Teachers of Governmental Public Education Schools for Boys in Jeddah from the point of view of the principals and teachers of those schools, *Master dissertation, Umm Al-Qura University*, Saudi Arabia. [in Arabic].
- Arif, P,P & Tjutju, Y, & Eeng, A (2017): Job Satisfaction Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in State-owned Banking. *Universal Journal of Management* .5(1): 32-38.

- C. Ann Smith, Dennis W. Organ, and Janet P. Near, (1983), Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents , Copyright by the American Psychological Association, inc, *Journal of Applied Psychology*, Vol 68, No 4, 653-663
- Hamed, Saeed Shaaban (2006): Modern trends of human resource management - a reference paper submitted to the Permanent Scientific Committee for Business Administration, Al-Azhar University, Egypt [in Arabic].
- Ismail, Muhammad Nasser, Thanoun Nabil Jassim and Rana Nasser Saber 2012): The impact of organizational climate on organizational citizenship behavior, an analytical study of the opinions of a sample of faculty members at the Institute of Management / Rusafa, *Journal of Baghdad College of Economic Sciences*, Issue (30), 230 -209. [in Arabic].
- koopman, R (2003). The Relationship Between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, (16)pp: 606-613
- Maharema, Thamer 2008): The Behavior of Citizenship in Qatari Governmental Agencies: A Field Study, *Public Administration Journal*, Riyadh, Issue (2). 161-178: [in Arabic].
- Manasiriya, Rachid and Ben Khatou, Farid (2015): Organizational citizenship behavior and its importance in improving the performance of employees, *Journal of Algerian Institutions Performance*, No. 3, pp. 229-219 [in Arabic].
- Obeidat, Muhammad and Abu Nassar Muhammad and Oqla Mubaideen (1999): Scientific Research Methodology - Rules, Stages and Applications -. I 2. Jordan: *Wael House for Printing and Publishing*. [in Arabic].

### المراجع

- أبو تايه، بندر كريم (2012): أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، مجلد (20) ، العدد(2)، 145-186.
- إسماعيل، محمد ناصر و ذنون نبيل جاسم و رنا ناصر صبر (2012): أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة /الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(30)، 209-230.
- البشاشة سامر، عبد المجيد و الحراحشة، محمد أحمد(2011): أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات، محافظات جنوب الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (7)، العدد(4): 680-647.
- حامد، سعيد شعبان (2006): الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية -بحث مرجعي مقدم إلى اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، جامعة الأزهر، مصر
- الزهراني، محمد بن عبد الله(2007): سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بجدة من وجهة مديري ومعلمي تلك المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- العامري، أحمد بن سالم (2003): محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز :الإقتصاد والإدارة، المجلد(17):65-83.
- عبيدات، محمد و أبو نصار محمد وعقلة مبيضين (1999): منهجية البحث العلمي -القواعد والمراحل والتطبيقات -. ط 2. الأردن : دار وائل للطباعة والنشر .
- القحطاني، عبد السلام بن شايح (2004) :سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- محارمة، ثامر (2008):سلوك المواطنة في الأجهزة الحكومية القطرية دراسة ميدانية " دورية الإدارة العامة، الرياض، العدد(2)-161 . :178
- مناصرية، رشيد وبن ختو، فريد(2015): سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد3 ص:219-229