

آليات تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الإبتدائية في

مصر

إعداد

نورا نادي حموده عوض

إشراف

أ.د/عزام عبدالنبي أحمد محمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة بني سويف

مستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على آليات تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بالمدرسة الإبتدائية في مصر ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت إلى العديد من النتائج أهمها أن سلوك المواطنة التنظيمية من أهم المداخل الهامة في المؤسسات التعليمية؛ حيث أن تعاون المعلمين ومساعدة زملائهم في العمل واحترامهم وتجنب إثارة المشكلات من أهم ما يسهم في تحقيق التقدم في المؤسسات التعليمية كما أنه يشعر المعلمين بالمسؤولية تجاه المؤسسة التعليمية، وقد تناولت العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين وتمثلت في القيادة الإدارية ، العدالة التنظيمية ، الرضا الوظيفي، الثقافة التنظيمية ، كما توصلت الدراسة إلى بعض النتائج المتعلقة بعوامل ضعف سلوك المواطنة لدى المعلمين ومنها عدم إعطاء مديري المدارس الصلاحيات الكاملة التي تمكنهم من إعطاء الحوافز، ضعف الإهتمام بالحوافز المادية للمعلمين، عدم الإهتمام بالمعلمين ذو الكفاءة وإهمالهم من قبل الإدارات ، وأوصت الدراسة بضرورة تكريم المعلم الذي يبذل جهد إضافي خارج حدود بطاقة الوصف الوظيفي ، تقديم مكافآت مادية ومعنوية للمعلم الذي لا يقصر في عمله ، تشجيع إدارة المدرسة للمعلمين الذين يبذلون جهد لتحقيق أهداف المدرسة سواء كان هذا التشجيع ماديا أو معنويا مما يشجع باقي المعلمين على بذل الكثير من الجهد تجاه المدرسة .

الكلمات المفتاحية : سلوك المواطنة التنظيمية ، المدرسة الإبتدائية.

Mechanisms for Improving Organizational Citizenship Behaviors Among Primary School Teachers in Egypt

Abstract :

The current study aims to identify mechanisms for improving organizational citizenship behaviors among primary school teachers in Egypt . The study used the descriptive analytical approach and reached many results, the most important of which is that organizational citizenship behavior is one of the most important inputs in educational institutions, as teachers' cooperation and assistance to their colleagues at work Respecting them and avoiding raising problems is one of the most important things that contributes to achieving progress in educational institutions. It also makes teachers feel responsible towards the educational institution. The factors influencing teachers' organizational citizenship behaviors varied and were represented in administrative leadership, organizational justice, job satisfaction, organizational affiliation, and organizational culture, The study also reached some results related to the factors of weak citizenship behavior among teachers, including not giving school principals full powers that enable them to give incentives, weak interest in financial incentives for teachers, lack of interest in competent teachers and their neglect by administrations, and the study recommended the necessity of honoring the teacher who makes an effort. Additional, beyond the limits of the job description card, providing material and moral rewards to the teacher who does not fall short in his work, encouraging the school administration to teachers who make an effort to achieve the school's goals, whether this encouragement is material or moral, which encourages the rest of the teachers to make a lot of effort towards the school.

Keyword:organizational citizenship behavior, primary school.

مقدمة الدراسة :

يشهد العصر الحالي مجموعة من التغيرات والتطورات المتسارعة في جميع مجالات ، وانعكست تلك التغييرات على المنظمات باختلاف أنواعها، ولم تكن المنظمات التعليمية في معزل عن ذلك لذا تسعى دول العالم إلى تطوير مؤسساتها التربوية بكافة مستوياتها التعليمية عن طريق الاستغلال الأمثل للقوى البشرية، فالإنسان هو عنصر التغيير والتطوير في أي مؤسسة .

ولذا يعتبر المورد البشري المحرك الرئيسي لمبادرات التغيير ، والقوة الأساسية لنجاح المنظمات ، ونتيجة لذلك تولى المنظمات عامة اهتماما ملحوظا بالمورد البشري فالمنظمات الرائدة هي التي تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري وتعديل سلوكه ثم إدارة هذا السلوك هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، وتتطلب تلك المنظمات من الأفراد العاملين بها مستويات عالية من الأداء تتجاوز حدود الأدوار الأساسية والمحدودة وظيفياً ويسمى ذلك بسلوكيات المواطنة التنظيمية **Organizational Citizenship Behaviors (OCB)** ، وتعد من المفاهيم الحيوية المعاصرة المستهدفة بحثاً وتطبيقاً في مجال السلوك التنظيمي وذلك لكونه يسهم بشكل مباشر في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية (أميمة حلمي مصطفى ، ٢٠١٧، ص ١١٧-١١٨).

وظهر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية في مجال العلوم التنظيمية لأول مرة في ثمانينات القرن العشرين على يد أوجان دينس Dennis Organ وزملائه Thomas S. (Bateman & Dennis W.Organ,1983,pp587-595) ، والذين صاغوا هذا المفهوم استناداً إلى فكرة الرغبة في التعاون التي نادى بها تشيستر برنارد Chester Barnard عام ١٩٣٨ ، وأفكار دانيال كاتز Daniel Katz عام ١٩٦٤ ، والذي أكد على أن أي منظمة تعتمد فقط على السلوك الرسمي تمثل نظاماً اجتماعياً هشاً سهل الكسر ومن ثم ميز بين أداء الفرد للأدوار الرسمية وبين السلوكيات المبتكرة والعفوية (Daniel Katz 1964,p132)، ويعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من السلوكيات التي إذا رسخت في المؤسسة كانت قادرة على تجنيد مواهب وطاقات الأفراد نحو العمل التطوعي لتحقيق

الأهداف (أشرف السعيد أحمد، ٢٠١١، ص ٨١)، وذلك لأن سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين يتضمن سلوكيات الدور الإضافي لبعض المعلمين تجاه زملائهم والطلاب والمدرسة ، حيث يتطوع المعلمين للقيام بمهام وأدوار ليست جزءاً من مهامهم الوظيفية مساعدة الزملاء الغائبين من خلال تخصيص مهام تعلم لفصولهم ، وتشجيع العمل التعاوني مع الآخرين ، وتقديم اقتراحات إبداعية لتطوير الأداء وتحسين صورة المدرسة (Ronit Bogler&Anit Somech,2004,p280).

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الجهود المبذولة لإصلاح التعليم في مصر بشكل عام والتعليم الأساسي بشكل خاص عن طريق محاولات التطوير في البيئة الداخلية للمدرسة وفي أسلوب عملها ، إلا أن هذه المحاولات محدودة للغاية ولا تمس الجوهر ، ولا تشمل على توقعات جديدة للأدوار داخل التنظيم المدرسي ، ومن ثم لم تنعكس آثار التطوير على طبيعة أدوار المديرين والمعلمين وعلى طريقة الاتصال والتفاعل بينهم (سهير عبد اللطيف أبو العلا، ٢٠١٠، ص ٣٤٣).

ولذا قد أبرزت الدراسات الميدانية السابقة أن هناك مجموعة من المؤشرات التي تدل على ضعف أداء المعلمين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمدارس الابتدائية ومن ذلك دراسة (عبد العزيز أحمد محمد، ٢٠١٥ ص ص ٢٤٦-٢٥١) فقد أشارت إلى أن توزيع العمل بين المعلمين داخل المدرسة لا يتم بصور عادلة ، وضعف المسؤولية تجاه المدرسة ، ضعف الولاء التنظيمي للمعلمين ، عدم المحافظة على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمدرسة ، عدم تمتع المعلم بالاستقلال والحرية في العمل ؛ مما يؤدي إلى ضعف الالتزام التنظيمي للمعلمين ، كما أشارت دراسة (نوال فهميم البنا ، ٢٠١٠ ، ص ٢٣٥) إلى أن المديرين بالمدارس لا يحرصون على الاتصال المباشر بينهم وبين المعلمين ، وقليلاً ما يستخدمون الأساليب الديمقراطية في علاقتهم مع المعلمين ، ولا يحرصون على تكوين اتجاهات موجبة لمعلميهم ؛ مما يؤدي إلى ظهور الاتجاهات السلبية للمعلمين، وكذلك أشارت دراسة (إيمان عبد العزيز مجاهد ، ٢٠٠٩ ، ص ١٣٩) إلى جمود الإدارة المدرسية ، وعدم السماح للمعلمين بالمشاركة في اتخاذ القرار.

وأيضاً أشارت دراسة (هناء حسين محمد عبد المنعم، ٢٠١١، ص ٧٣٨) إلى افتقار المدرسة للمناخ التربوي السليم متمثلاً في العلاقات التي تسود أسرة المدرسة ؛ مما يؤدي إلى الافتقار إلى الشعور بالرضا والانتماء وضعف ممارسة السلوكيات السليمة ، وكذلك أشارت دراسة (ياسر فتحي الهنداوي المهدي، ٢٠٠٧، ص ١٠) إلى شعور المعلمين بعدم عدالة توزيع الدخل مقارنة بالمهن الأخرى في المجتمع ، وكذلك أشارت (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠١٤ ، ص ٥٢) إلى أن شعور المعلمين بعدم التقدير الكاف سواء من وزارة التربية والتعليم أو من المجتمع يؤدي إلى ضعف الإنتاجية والكفاءة التعليمية ؛ وبالتالي ضعف ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية ، كما أكدت دراسة (صبحي شعبان علي شرف ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٤٩) على انخفاض ممارسة المعلمين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمدارس الحكومية عن المدارس الخاصة وضعف الروح الرياضية للمعلمين بالمدارس الابتدائية ، وانتقاد المعلمين للمدرسة بصورة مستمرة والتركيز على السلبيات أكثر من الإيجابيات ، وقد أكدت دراسة (أميمة حلمي مصطفى، ٢٠١٧، ص ١١٧) على أن تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية يسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

وأيضاً قد أكدت دراسة (نسرین صالح محمد صلاح الدين، ٢٠١٦، ص ١٤٧) على ضرورة تقييد مديري المدارس بالسلوكيات الإنسانية والإجراءات الإدارية الفاعلة ، والتي تعالج جوانب القصور في الأداء وتقود الى إشباع حاجات المعلمين ، وإلى تطورهم المهني وضمان تحسين أدائهم ، كما أشارت دراسة (Michal & Maries 2010, pp586-589) إلى أن تطبيق القيادة الأخلاقية يؤدي إلى الكثير من النتائج كتتمية سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وسيادة مفهومها والعمل بروح الفريق ، ورفع درجة الإحساس بالتفاؤل في المستقبل حيث يختفي الترهيب وتقل درجة تهميش القدرات الشخصية ، وكذلك تقدير الجهود الإضافية، وكذلك توصلت دراسة (Dipaola & Hoy, 2005, p387-406) إلى أن قيادة المدير تغرس سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وكذلك توصلت دراسة (ديبولا وتشانين) (Dipaola & Tschannen 2001, pp424-447) إلى أن المناخ المدرسي الجيد يسهم في قيام

المعلمين بسلوكيات المواطنة التنظيمية أي أنه يوجد علاقة ارتباط قوية بين المناخ المدرسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.

وتأسيساً على ما سبق فإن البحث الحالي يسعى إلى تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بالمدرسة الابتدائية في مصر ، وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما آليات تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الابتدائية في مصر؟

وينبثق عن هذا السؤال عددٌ من التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي لسلوكيات المواطنة التنظيمية؟
- ٢- ما واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدرسة الابتدائية والعوامل المؤثرة فيه في مصر (دراسة نظرية وثائقية)؟
- ٤- ما الآليات المقترحة لتحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بالمدرسة الابتدائية في مصر ؟

أهداف الدراسة :

يهدف البحث الحالي إلى التعرف آليات تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الابتدائية في مصر، ويمكن توضيح ذلك من خلال :

- ١- التعرف على الإطار المفاهيمي لسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بالمدرسة الابتدائية .
- ٢- واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين بالمدرسة الابتدائية.
- ٣- التوصل إلى آليات مقترحة يمكن أن تسهم في تحسين أداء المعلمين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمدارس الابتدائية بمصر.

أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة الحالية من كونها تبحث في المورد البشري الذي يعد من أهم موارد المنظمة ونظراً للاهتمام الذي يحظى به سلوك المواطنة التنظيمية ودوره في تحقيق الفاعلية

التنظيمية وتحسين الأداء وتحقيق أهداف المدرسة يمكن تحديد أوجه الاستفادة منها على النحو التالي :

١- تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع ذاته ، والتي تتناول آليات تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بالمدرسة الابتدائية في مصر ، حيث تسعى القيادات الإدارية في المؤسسات إلى تنمية ثقافة الدور الإضافي لدى العاملين فيها مستخدمة شتى الوسائل والإجراءات الإدارية لتحقيق ذلك.

٢- تعد دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية مطلباً رئيساً وذلك نظراً لإهتمامها بالموارد البشري .

٣- تبحث عن العوامل التي تؤثر في اتجاهات المعلمين وأنماط سلوكهم .

٤- تسعى الدراسة إلى تقديم بعض الآليات المقترحة التي قد تساعد المعلمين في تحسين ممارساتهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمدرسة الابتدائية.

منهج الدراسة :

تعتمد الدراسة الحالية على استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتبر أكثر الأساليب التي يمكن استخدامها لوصف ظاهرة ما من خلال جمع المعلومات والحقائق حولها ، وتحليلها تحليلاً دقيقاً ومعالجتها لاستخلاص الدلالات والوصول إلى نتائج وتعميمات تتعلق بالظاهرة موضوع البحث والاهتمام (بشير صالح الرشيدى، ٢٠٠٠، ص ٥٩) .

مصطلحات الدراسة:

تتمثل أهم المصطلحات الواردة في الدراسة فيما يلي :

المواطنة Citizenship لغة : مصدر من الفعل واطن ، وترمى إلى عدم التمييز بين

أبناء الوطن الواحد وسكانه الذين ينتمون إليه ، وأخيراً يقصد بها كون المرء مواطناً من مواطني دولة له فيها حقوق وامتيازات تكفلها له الدولة ، وبالمقابل عليه الالتزام بالواجبات التي تفرضها عليه (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٩ ، ص ٦٧٤).

المواطنة اصطلاحاً : تعرف بأنها صفة الفرد الذي يعرف حقوقه ومسئولياته تجاه المجتمع الذي يعيش فيه ، وبشارك بفاعلية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه المجتمع

والتعاون والعمل الجماعي مع الآخرين ، وتكفل الدولة تحقيق العدل والمساواة بين الأفراد دون تفرقة بينهم(سنا على أحمد يوسف ، ٢٠١١، ص٢٦).

سلوك المواطنة التنظيمية: تلك الممارسات التي تذهب أبعد من نداء الواجب (Mohanty, J. & Rath , B.P,2012,p65)، وكذلك هناك من عرفها بأنها السلوكيات التي تتجاوز سلوكيات العمل الروتينية، ولا تستند إلى أوامر أو تعليمات صريحة ، Ahmet Avci (2016,p320)، وكذلك تم تناولها على أنها سلوكيات اجتهادية أو اختيارية تكون موجهة نحو الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل ويترك لحكم الفرد وتقديره في ممارسته أو لا ولا يمكن معاقبة الفرد على عدم أدائه لتلك السلوكيات، وذلك لأنها تخضع لنظام المكافآت الرسمية ، كما أنه يسهم في تحقيق الفعالية المدرسية ، بينما عُرف سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين بأنه سلوك اجتهادي يؤديه المعلم بشكل اختياري تطوعي موجه نحو إفادة الزملاء أو الطلاب أو المدرسة ككل ، ويتجاوز هذا السلوك التوقعات الحالية للدور الرسمي بهدف تحقيق الفعالية المدرسية(ياسر فتحي الهنادوي، ٢٠١٢).

وفي ضوء ما سبق تتبنى الدراسة الحالية تعريفاً إجرائياً بأنها السلوكيات الإضافية الإيجابية التي يؤديها الفرد داخل المدرسة بصورة تطوعية خارج نطاق الوصف الوظيفي بهدف بناء تفاعل إيجابي بين الموظفين وتعزيز انتماءهم ورفع روحهم المعنوية مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية .

الدراسات السابقة:

نظراً لتعدد الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية ، ولذلك فقد تم تصنيفها كما يلي:

- (أ) الدراسات العربية الخاصة بسلوكيات المواطنة التنظيمية :
- (ب) الدراسات الأجنبية الخاصة بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وسيتم عرضها كما يلي:
- (أ) الدراسات العربية الخاصة بسلوكيات المواطنة التنظيمية:

١- دراسة شيماء خلف إبراهيم محمد عبد الرحمن (٢٠٢٠): "برنامج تدريبي لتنمية دور قيادات رياض الأطفال في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلماتها في ضوء أبعاد العدالة

التنظيمية " ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة قيادات رياض الأطفال للعدالة التنظيمية وممارسة المعلمات لسلوكيات المواطنة التنظيمية ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وبلغت عينه الدراسة (١٤٣) من قيادات رياض الأطفال ، و(٤٨٦) من معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا ، وتوصلت الدراسة إلى ضعف ممارسة العدالة التنظيمية وبالتالي ضعف شعور المعلمات بالعدالة التنظيمية ، كما توصلت إلى ضعف ممارسة المعلمات لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

٢- دراسة حماد جمال أبو العنين محمد (٢٠١٩): "القيادة التحويلية بمدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمحافظة الجيزة " ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة التحويلية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الجيزة ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واقتصرت على عينة عشوائية من معلمي التعليم الأساسي بمحافظة الجيزة ، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية بمدارس التعليم الأساسي كانت متوسطة ، وكذلك درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية كانت متوسطة أي أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة القيادة التحويلية وممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية بنفس المدارس.

٣- دراسة علا محمد على الدهشان (٢٠١٦): "سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي التعليم الأساسي وعلاقته برضا التلاميذ عن بيئتهم المدرسية " ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دواعي ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس والتعرف على معنى الرضا والتمثلة في رضا التلاميذ عن بيئتهم المدرسية وتحديد أهم المشكلات التي تحول دون أداء المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية وتوصلت الدراسة إلى أن معلمي التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة متوسطة ، كما أنه توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية ورضا التلاميذ عن بيئتهم المدرسية ككل .

٤- دراسة منال صبري محمود بشير(٢٠١٣): "سلوك المواطنة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسوان "، هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية في ضوء الفكر الإداري المعاصر في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسوان ، واعتمدت

الدراسة على المنهج الوصفي ، وبلغت عينه الدراسة (٣٠٠) معلم بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسوان ، وتوصلت الدراسة إلى ضعف الوعي الكامل من المعلمين بماهية سلوكيات المواطنة التنظيمية ، ضعف اقتناع بعض المعلمين بها ، غياب القيادة المدرسية الفاعلة التي تسعى إلى التميز المؤسسي ، ضعف أداء المعلمين لسلوكيات المواطنة التنظيمية .

(ب) الدراسات الأجنبية الخاصة بالقيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية:

١- دراسة **Watcharachatchawan & Steane (٢٠١٦)** بعنوان : "تحليل مسار سلوك المواطنة التنظيمية : العدالة ، الثقة ، الرضا ، الالتزام" ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير كل من العدالة التنظيمية ، الالتزام التنظيمي ، والرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية ، وقد أجريت

الدراسة على عشرة من المدارس الكاثوليكية الابتدائية والثانوية في تايلند ، وتكونت عينة الدراسة ٣٥٠ مشاركا من (١٠) مدارس سواء من المعلمين ، أو من الموظفين ، أو ممن يعملون بالإدارة العليا ، أو إدارة الدعم ، وتشير نتائج البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الأربعة وسلوك المواطنة التنظيمية وأن تلك المتغيرات لها دور حاسم في تغيير سلوك المواطنة التنظيمية .

٢- دراسة أفسي (Avci2016): "تأثير الأنماط القيادية لمديري المدارس على سلوكيات المواطنة التنظيمية" ، هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس وعلاقته بنمطي القيادة التحويلية والقيادية التبادلية للمديرين في مدارس كاديكوي في اسطنبول ، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين العاملين في المدارس الحكومية والخاصة التابعة لوزارة التربية الوطنية ، وبلغت عينة الدراسة (١٧٢٣) معلما ومعلمة ، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعاً ، كما أظهرت الدراسة أن نمط القيادة التحويلية للمديرين له تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية أكثر من نمط القيادة التبادلية.

٤- دراسة ياتس (Yates ٢٠١٤) بعنوان : "استكشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية، والرضا الوظيفي ، والالتزام التنظيمي ، وسلوك المواطنة التنظيمية" : هدفت هذه الدراسة إلى احتمالية تحقيق

القيادة الأخلاقية لمستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي ، والالتزام التنظيمي ، وسلوك المواطنة التنظيمية على (٢١١) من موظفي الكليات الخاصة بولاية جورجيا ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والأستبانة ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين الذين لديهم قادة أخلاقيون ؛ يحققون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي ، والالتزام التنظيمي ، في حين لم تظهر علاقة مع سلوك المواطنة التنظيمية.

٥-دراسة اوجوز (Oguz2010):"العلاقة بين الأنماط القيادية لمدراء المدارس وسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين"هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية لمدراء المدارس وسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين ، واشتملت عينة الدراسة من (٢٠٤) معلم يعملون في المدارس الإبتدائية في مدينة سامسون في تركيا ، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية لمدراء المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين.

التعليق على الدراسات السابقة :

باستقراء الدراسات السابقة ، يتضح أنها اهتمت بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والعاملين ، وأثره في تحسين أداء هذه المؤسسات ، كما اهتمت بالعوامل لتي تؤثر في ممارسة المعلمين لهذه السلوكيات ، ويعد ذلك الجوهر الأساس لأوجه التشابه بينها وبين الدراسة الحالية ، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة عند مراجعة مشكلة الدراسة كما استفادت الدراسة الحالية منها في نضج الفكرة وتزويد الباحث بالخبرة في بناء الإطار النظري لهذه الدراسة ، كما استفاد منها في اختيار المنهج المناسب ، بينما اختلفت الدراسة الحالية في انها اهتمت بالبحث عن العوامل التي تحسن سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين بالمرحلة الإبتدائية في مصر.

خطوات السير في الدراسة:

الخطوة الأولى:عرض الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بالمدرسة الإبتدائية .

الخطوة الثانية : عرض واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين بالمدرسة الإبتدائية بمصر.

الخطوة الثالثة: عرض نتائج الدراسة وبعض التوصيات المقترحة لتحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين بالمدرسة الابتدائية في مصر.

أولاً: الإطار النظري:

١- نبذة تاريخية عن نشأة سلوك المواطنة التنظيمية :

زاد الاهتمام خلال العقد الماضي بأداء العمل التقديري أو التطوعي بشكل كبير خلال العقدين الماضيين وكان تشيستر بارنارد (Chester Barnard) (١٩٣٨) أول من تناول صراحة الحاجة إلى السلوكيات التي تتجاوز الأدوار المحددة رسمياً ، وبشكل أساسي من خلال مفهومه "الاستعداد للتعاون" فتحدث عن استعداد الموظفين للتعاون بصورة عفوية في أداء أدوار تتجاوز واجباتهم الوظيفية تجاه الموظفين من ناحية وتجاه المنظمة من ناحية أخرى ، وكذلك تحدث عن العلاقة بين الأدوار الإضافية للموظفين والرضا الوظيفي لديهم وزيادة إنتاجيتهم في العمل (محمد الفاتح محمود بشير المغربي، ٢٠١٨، ص ٣٤)، وفي عام (١٩٣٩) فرق رويثليسبير وديكسون (Roethlisberger & Dickson) بين نوعين من التنظيم الأول يسمى التنظيم الرسمي ويتضمن السياسات واللوائح والقواعد ، والثاني يسمى التنظيم غير الرسمي والذي يتضمن مساهمة الموظفين وقيامهم بمهام وواجبات ومسؤوليات تتجاوز نظم الأجور والحوافز والواجبات والمهام الوظيفية (Valerie KAY Willis, 2015, p11).

وبعد ما يقرب من ٣٠ عاماً في (١٩٦٤) تناول كاتز (Katz) الإطار التحليلي لفهم القضايا التحفيزية للموظفين داخل المنظمات ، وركز على سلوكيات الأدوار المحددة والمعترف بها والتي ترتبط بنظام الحوافز والمكافآت الرسمية والسلوكيات الإضافية للأدوار والتي لا ترتبط بالنظام الرسمي ، ووصف كاتز (Katz) السلوكيات الإضافية بأنها أكثر صعوبة في تحديدها لأنها عفوية ومبتكرة وأكثر تعاونية في جوهرها وحدد ثلاث سلوكيات ضرورية لأداء الموظف مهامه ومسؤولياته وواجباته في العمل بنجاح وتميز ويتمثل الأول من تلك السلوكيات في الاعتماد على النفس في أداء وتنفيذ الأدوار المكلف بها ، بينما يتمثل الثاني في الرغبة في الاستمرار في العمل والتمسك به ، وكذلك يتمثل الثالث في المشاركة في الأعمال التلقائية

والعفوية التي تتسم بالإبداعية خارج نطاق الالتزامات الرسمية للوظيفة (Justin Ashby Ball,2013,pp13-14)

وفي عام (١٩٦٦) تناول **كاتز (Katz)** السلوك المبتكر والعفوي الذي يظهره الموظفين في المنظمات الفعالة ووصفه بأنه سلوك يتطلب أداء يتجاوز الدور الوظيفي لإنجاز الوظائف التنظيمية ، وهذه المجموعة من السلوكيات لها مفاهيم متعددة (مثل سلوك الدور الإضافي ، السلوك التنظيمي الاجتماعي الإيجابي ، السلوك العفوي ، الأداء السياقي) ويختلف هذا النوع من السلوك في أداء الدور عن المهام المحددة التي يتم توظيف الأشخاص من أجلها والتي يتم مراقبتها رسميا والتعرف عليها (Anit Somech and Izhar) .Oplatka,2015,p1

وأیضا في بداية الستينيات تم التفريق بين ثلاثة أنواع من سلوكيات العمل التي تعكس المواطنة الصالحة وهي :

١- الالتحاق بالمنظمة والحفاظ على عضويتها.

٢- تنفيذ المهام الرئيسية لوظائفهم، قيام العاملين بأنشطة تتعدى المهام الرسمية لوظائفهم مثل: مساعدة الزملاء عند الحاجة والتعاون معهم ، تقديم المقترحات التي تساعد المنظمة في تطوير أدائها ، حماية موارد المنظمة(حسين محمد الحراشنة،٢٠١١،صص ١١٥-١١٦).

وفي عام (١٩٨٣) قام كلا من **باتمان وأورجان (Bateman & Organ)** بدراسة تقيس عدة مجالات للرضا الوظيفي وأثرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية ومن خلال ذلك عرفا سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوك الدور الإضافي ، وتم التركيز في تلك الدراسة على العوامل التي تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية مثل الفروق الفردية للموظفين والعوامل البيئية ، كما تناولوا الإيثار على أنه سلوك اختياري للموظف يساعد فيه الأفراد بعضهم البعض في العمل وأداء مهامهم ومسئولياتهم وواجباتهم الوظيفية ويرتبط هذا السلوك بالرضا الوظيفي للمعلم.(J.Darrell Cooper, 2010,p56) .

بينما في عام ١٩٨٨ تناول أوجان سلوك المواطنة التنظيمية ووصفه بأنه سلوك فردي اختياري لا يندرج تحت نظام التحفيز الرسمي في المنظمة ، ويهدف ذلك إلى تعزيز عمل التخطيط التربوي الفعال للمنظمة ، وميز أوجان بين نوعين من السلوكيات الأولى المساهمات الإيجابية النشطة مثل دقة المواعيد والإلتزام بالحضور ، والثاني تجنب إحداث الأذى إلى الزملاء أو إلى المنظمة ، والامتناع عن الاعتراضات والشكاوي والطعون ، وحدد أوجان خمسة أبعاد للمواطنة التنظيمية هي : الإيثار ، الكياسة ، الروح الرياضية ، الضمير، السلوك الحضاري.(J.Darrell Cooper, 2010,pp57-58)

أما في عام (١٩٩٧) فقد تناول أوجان (**Organ**) أن سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوك تنظيمي يساهم في الحفاظ على تعزيز السياق الاجتماعي والنفسي الذي يدعم أداء المهمة وهي تشمل بذل جهد يتجاوز ما هو مطلوب رسميا كالتطوع والمساعدة والتعاون ودعم الآخرين ، واتباع القواعد والإجراءات ، وهذه السلوكيات الإضافية أو التطوعية عند تجميعها على عدد من الأفراد وفترة زمنية معينة تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وبالتالي تحسين الفعالية التنظيمية.(Anit Somech and Izhar Oplatka,2015,p1.)

وقد سمي سلوك المواطنة التنظيمية تمييزا له عن سلوك المواطنة العامة الذي يعبر عن حب الفرد لوطنه واعتزازه بالإنتماء إلى تاريخ مجتمعه وأمته و التفاني في خدمته باعتبار أن المنظمة التي يتواجد فيها الفرد هي عبارة عن وطن صغير يقضي فيه حوالي ثلث حياته(محمد مقداد ،٢٠١٥، ص٢٠٥).

ومما سبق يتبين أن كثير من العلماء تناولوا سلوك المواطنة التنظيمية من بدايه الستينيات ولكن تأسيس سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده وتفسيره بالنظريات كان على يد أوجان دينس (**Dennis Organ**) من الثمانينات في بداية القرن الماضي ويعتبر أوجان الأب الراعي لهذا المفهوم فقد تناوله بعمق حتى أصبح مجالا من مجالات السلوك التنظيمي كما تناول أبعاده والنظريات التي اعتمد عليها هذا المفهوم ثم تناوله بعده الكثير من العلماء بالاعتماد على كلام أوجان دينس عنه.

٢- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية :

دخلت المدارس عصر جديد تنتشر فيه التطورات والتغيرات مما استوجب الكثير من المحاولات المتكررة لإعادة التنظيم والبناء حتى تظل قادره على مواجهه هذه التطورات والتغيرات، وفي هذه الحالة فإن الأداء الموصوف في أدوار كل مهمه أو مكانه يبقى ضروريا ولكنه ليس كافيا لفاعليه المدرسة(أشرف السعيد أحمد محمد ، ٢٠١١)؛ حيث تظل المدرسة في حاجه إلى المعلمين الذين يرغبون في ممارسه جهود إضافية غير متطلبات الوظيفة الرسمية و يعني ذلك ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، ويؤثر هذا السلوك على نجاح المؤسسة من خلال حقيقه ان المنظمات قد لا تستطيع توقع المدى الكامل للسلوك المطلوب لإنجاز الاهداف التنظيمية من خلال المهام الوظيفة الرسمية فقد يتعدى السلوك المطلوب في ظل بعض التغيرات حدود التوصيف الوظيفي الرسمي المحدد(Ronit Bogler , Anit Somech,2005).

ويعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة في المنظمة حيث يقوم بدراسة سلوك الأفراد في المنظمة ويمد الإدارة بوسائل وطرق تساعد في التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة ومن ثم زيادة النتائج الإجمالية المحققة (حسين يوسف الصرايرة، ٢٠١٢) ، وكذلك يعد مدخلا رئيسا للقيام بالأدوار الإضافية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها ؛ حيث يتجاوز هذا السلوك المهام والمسئوليات الرسمية المحددة ، ولا يتحقق إلا إذا كان العاملون لديهم شعور بالاستقرار النفسي في بيئة العمل والرضا عن وظائفهم وبالتالي يساعدون زملائهم الآخرين في مهامهم وتحسين قدرتهم وذلك لرفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم وتطويرهم ذاتياً ، وتقديم المقترحات البناءة التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة(Fatimah Omar , Fatimah Wati Halim&Amiraa Ali Mansor,2011).

وتتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من الناحية النظرية في عدم قدرة نظام الحوافز التقليدية على التعامل معها ؛ وذلك نظرا لأنها سلوكيات تتعدى حدود الدور الرسمي ومن غير الممكن محاسبة الموظفين على عدم القيام بهذه السلوكيات ، بينما من الناحية العملية تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في قدرته على تحسين فاعلية المؤسسة وتطوير كفاءتها من

خلال تقديم مقترحات للتحسين والتطوير المستمر وحماية المنظمة (حسين محمد الحراشة ٢٠١١، ص١١٧).

وكذلك يمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة ويؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة ، وأيضاً عند القيام بالأدوار الإضافية التي تتبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي ذلك إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها ، تحسين قدرة العاملين والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل وذلك من خلال السماح لهم بالوقت الكافي لحل المشاكل والتخطيط الفعال(مؤيد موسى علي أبو عساف ، هيثم عبدالله ذيب المرعي ٢٠١٩).

وأيضاً يعمل سلوك المواطنة التنظيمية على رفع مستوى العلاقات الإنسانية والتعاون بين العاملين وجميع المستفيدين من المؤسسات التعليمية ، كما يسهم في رفع الروح المعنوية ومستوى الرضا والشعور بالدافعية والإنجاز والتفاهم ، وتوفير بيئة تعليمية جاذبة للكفاءات ، ورفع مستوى المؤسسات التعليمية وتعزيز قدرتها التنافسية ، وتحقيق الرضا للمستفيدين ، التقليل من أساليب الرقابة الإدارية ، ورفع مستوى الرقابة الذاتية ، وترشيد الموارد المادية والبشرية (عبدالله بن علي بن سالم ، ٢٠١٩) .

وأيضاً يؤدي ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بالمدارس إلى مواكبة المدرسة للتطورات الحديثة وإظهار الدور المستقبلي للمدرسة بعيداً عن الانشغال بالصراعات وحل المشكلات ، كما يعمل على توفير موارد المدرسة عن طريق تدريب المعلمين القدامى لزملائهم الجدد وزيادة الإنتاجية عن طريق تقبل المقترحات التي تؤدي إلى تطور أداء المدرسة ، وتأقلم العاملين داخل المدرسة مع بعضهم البعض ، مما يعمل على جعل المدرسة بيئة عمل مستقرة يسودها ويغمرها الحب والتعاون (منال فتحي سمحان ، ٢٠٢٠).

ومما سبق يتبين أن سلوك المواطنة من أهم العوامل المؤثرة في المنظمة وتكمن أهميته في القيام بالأدوار الإضافية التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة ، وتحسين مستوى الأداء لدى الأفراد العاملين ، وخفض معدلات الغياب وتحقيق الاستقرار التنظيمي والحفاظ على وحدة

الادارة وتماسكها، وتحسين الثقة المتبادلة لدى العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم ، والحد من الصراعات داخل المنظمة .

خصائص سلوك المواطنة التنظيمية :

هناك مجموعه من الخصائص التي تميز سلوك المواطنة التنظيمية عن السلوكيات

الاخري التي يمكن ان يمارسها العاملون داخل بيئة العمل وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي:

١- التأثير على العديد من الجوانب التي تساهم في زيادة مستويات الفعالية والنجاح للمنظمات، وبالتالي تساهم في زيادة الموارد المتاحة وتقليل معدلات الحاجة إلى الأساليب الرقابية الأكثر رسمية وتكلفة (دبون عبد القادر، صيتي عبد اللطيف، ٢٠١٨، ص ٣٠١) .

٢- يعمل على زياده تفاعل الموظف مع القادة وزملاء العمل مما يعمل على جذب انتباه جميع العاملين وزيادة شعورهم بالولاء تجاه المنظمة (Sarmin Sultana , Husna Bt Johari, (2017)، وممارسة الفرد لذلك السلوك يكون في صالح للمنظمة حيث يسمو الفرد ويقدم مصلحة المنظمة على المصلحة الفرديه ؛ ولذلك يعد سلوك المواطنة التنظيمية من أكثر السلوكيات التي يجب على الموظفين التحلي بها (P. David Jawahar, Samanvitha Swaminathan, 2013).

١- تشتمل سلوكيات المواطنة التنظيمية على الكثير من الأنماط السلوكية كتقديم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية ، وتقديم الاقتراحات والحلول لمعالجة المشكلات وتحسين وتطوير الأداء وعدم إضاعة الوقت والتحدث عن المؤسسة دائما بصورة إيجابية (حمدي جابر محمود ٢٠١١).

ومما سبق يتبين أن سلوك المواطنة التنظيمية سلوكا تطوعي ولا يشكل جزءا من الادوار الرسمية المطلوب القيام بها وهذا يجعلهم غير خاضعين لأي نوع من العقاب عند عدم ممارسة هذه السلوكيات أو نظام المكافئات والحوافز في الهيكل التنظيمي ، وبذلك لا يصرح بشكل واضح بان سلوك المواطن التنظيمية يخضع لمعايير العقاب والثواب ومع ذلك فانه يكون واضحا في عمليات تقييم الاداء.

العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية:

أوضحت الدراسات السابقة أن هناك عددا من العوامل أو المتغيرات المؤثرة في بيئة العمل التي تسهم بشكل ملحوظ في توليد وتشكيل سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالمنظمات المختلفة وخصوصا المنظمات التعليمية ، ومن أهم تلك العوامل ما يلي :

١- القيادة الإدارية: تحتل القيادة الإدارية مكانة هامة حيث ترتبط من جهة بمركز اتخاذ القرارات ومن جهة أخرى ترتبط بالكفاءات والمؤهلات الشخصية للقائد ولذلك تعد القيادة الإدارية ظاهرة اجتماعية معقدة ترتبط بالفرد والجماعة والتفاعل بينهما ، كما أنها تجمع بين مفهومين القيادة والإدارة ، وظهرت اتجاهات حديثة للقيادة ومن بينها القيادة الأخلاقية(عبد القادر دبون ، عبد اللطيف صيتي ، ٢٠١٨ ، ص ص ٢٩٤-٢٩٥)، وكشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة بين القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية حيث أن القائد يسعى دائما إلى تحفيز الموظفين للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم وذلك عن طريق العمل كقدوة للموظفين والاهتمام بحاجتهم وتقديم حاجة الموظفين على حاجات القائد الشخصية مما يزيد من ثقة الموظفين في قائدهم لانسجام أقواله مع أفعاله وقيام الموظفين بالممارسات الاختيارية التطوعية(محمود السيد محمود إمام ، ٢٠١٤، ص ٢٨٧).

وترتبط السمات القيادية بالقدرة على السيطرة والتوجيه، ومن ثم إحداث التغيير والفاعلية في الأداء حيث أن سلوك المواطنة التنظيمية له دور هام في دفع الموظفين نحو القيام بالواجبات والمهام والأعمال المسندة إليهم وذلك لأن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك غير محدد ولا يرتبط بشكل رسمي بأنظمة الحوافز المختلفة أو بعملية تقييم الأداء في المنظمات ، كما يعمل على بناء شعور ودافع لدى الموظفين يجعلهم يحققون إنجازات أكبر للمؤسسة ، ولكي تتمكن أي مؤسسة من تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفيها فلا بد من وجود قادة وإداريين تتوفر لديهم الصفات والسمات القيادية التي تمكنهم من تنمية هذا السلوك لدى الموظفين وذلك لأن المورد البشري يعتبر من أهم الموارد لدى المنظمات ، ولذلك دائما لا بد من البحث عن الطرق والأساليب التي تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية وتطويرها وتحقق الفاعلية(عبد القادر دبون ، عبد اللطيف صيتي ، ٢٠١٨، ص ص ٢٩٤-٢٩٥).

٢- **العدالة التنظيمية:** تركز العدالة التنظيمية على مدى إدراك الأفراد العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على المخرجات التنظيمية ونظراً لتباين تفضيلات العاملين فتختلف ردود أفعالهم عند إدراك العدالة، وفي الحالات التي يشعر بها الأفراد العاملون بالعدالة تزيد ثقتهم في إدارة المؤسسة ، وتزيد قناعتهم في الحصول على حقوقهم مما يساعد في ارتفاع مستويات الأفراد ومن ثم الوثوق في المؤسسة، ولكن عندما يشعر العاملون بعدم العدالة تظهر الكثير من السلوكيات السلبية مثل : تدني سلوكيات المواطنة التنظيمية ، انخفاض الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي (عادل محمد زايد ، ٢٠٠٦، ص ١٠-١٤).

٣- **الرضا الوظيفي :** ويشير إلى الحالة العاطفية الإيجابية التي تنتج عن تقييم الفرد لعمله سواء فيما يتعلق بالقيادة أو المناخ العام أو زملاء العمل أو الزيادة التي يحصل عليها ، وترجع العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية حيث يعكس الرضا الوظيفي العاطفة الإيجابية في العمل وطبقاً لنظرية التبادل التي تفترض أن الأفراد يعملون دائماً على رد الجميل للمنظمات بالدرجة التي يكون بها راضين عن المنظمة من خلال القيام بالسلوكيات التطوعية وهذا السلوك التطوعي هو عملية تبادل بين الموظفين ومن أحسنوا إليهم أو نفعوهم بالمنظمة (أحمد سالم العامري ، ٢٠٠٣ ، ص ٧٣-٧٤).

٤- **الثقافة التنظيمية:** تعد الثقافة التنظيمية من الأمور الهامة لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وتتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من القيم والمبادئ لدى أفراد المنظمة والتي تكون بمثابة الطريق الصحيح للقيام بفعل الأشياء، ولذلك بعض المنظمات يكون عندها قيم مشتركة وقوية عن التعاون والعمل في شكل فرق العمل وبالتالي يساعد الأفراد بعضهم بشكل تلقائي (نهلة عبد القادر هاشم ، ٢٠٠٥، ص ٢٨٠)، وتساهم الثقافة التنظيمية في توفير طريقة واضحة لمعرفة كيفية القيام بالأشياء ، وبذلك تسهم الثقافة التنظيمية في توجيه السلوك داخل المنظمة (أحمد السيد كردي ، ٢٠١١ ، ص ٢٧)، وتؤثر الثقافة التنظيمية في الأفراد العاملين بالمنظمة سواء الجدد أو القدامى ويظهر تأثيرها في تشجيعها لسلوكيات المواطنة التنظيمية أو رفضها ، وإذا اهتم الأفراد بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية فسوف ينعكس ذلك على

سلوكياتهم وأفعالهم(أشرف عبد التواب عبد المجيد ، زهور سمران مرزوق العوفي ، ٢٠١٦ ، ص ٣٦٢) .

ومما سبق يتبين أن القيادة الإدارية من أهم العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك لأنها تعد من أهم العمليات التي تساهم في نجاح المدرسة كما تنعكس ممارسات وأفعال القائد على سلوكيات وأفعال المعلمين .

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية :

- الإيثار:يشير الإيثار إلى السلوكيات التطوعية التي يقوم بها الفرد بهدف مساعدة الآخرين في المواقف المختلفة ووضع مصلحتهم فوق مصلحته مثل :توجيه الأشخاص الجدد لإكتساب المهارات التي تمكنهم من إنهاء المهام المطلوبة منهم بأسرع وقت وأفضل جودة ، وكذلك قد يظهر الإيثار في صورة مساعدة الأفراد الذين لديهم أعباء ثقيلة ، وتلك المساعدة التي يقدمها الفرد لزملائه أو الأفراد لبعضهم البعض في أداء عملهم تكون بمحض إرادة ،وكل ذلك له دور بارز في حل مشاكل العمل داخل المنظمة(Ahmet Avci ,2015,p729))، ويتمثل الإيثار في المدارس عندما يكون المعلم بديلاً عن زميله عند غيابه ، أو عندما يساعد المعلم الخبير الجديد في مسؤوليته ، وهذا ليس مدرج ضمن بطاقة الوصف الوظيفي أو ضمن مسؤوليات المعلم الخبير (علي صالح الشايع ،٢٠٠٦، ص ٧٥).

ب - الكياسة (Courtesy): تشير الكياسة إلى معاملة الآخرين باحترام وهو سلوك اختياري يقوم به الأفراد لمساعدة بعضهم وعدم الوقوع في المشكلات المتعلقة بالعمل واتخاذ التدابير اللازمة للحد والتقليل من آثار المشكلات في المستقبل ، ويكون ذلك من خلال إعطاء الآخرين المعلومات التي تساعد في أداء أعمالهم بطريقة فعالة واستغلال الوقت والإمكانات المتاحة (Kijpokin Kasemsap,2012,p138)، ويعمل سلوك الكياسة على تشجيع الفرد أو الأفراد لبعضهم البعض ومساعدة زملائهم عندما يشعرون بالإحباط وتنخفض معنوياتهم المتعلقة بتطورهم المهني(أميمة حلمي مصطفى ،٢٠١٧، ص ١٦٦).

كما تعد الكياسة من السلوكيات التنظيمية التي تقوم على تجنب المساهمة في ظهور المشكلات والصعوبات المتعلقة بالعمل والتي تؤثر سلباً على زملاء العمل وعلى العمليات

التنظيميه بشكل عام ، وأيضاً تعد الكياسة من السلوكيات التي تساعد في نقل المعلومات والنصائح الضرورية بين زملاء العمل ، كما تتضمن تجنب التعدي على حقوق الآخرين أو إثارة المشكلات معهم ، والمساعدة في حل الصراعات وسوء التفاهم بين زملاء العمل ، وكذلك تتضمن المبادرة إلى الاتصال بالزملاء قبل اتخاذ أي قرار أو إجراء قد يؤثر في أعمالهم(أشرف عبدالتواب عبد المجيد حسن ، زهور سمران مرزوق العوفي ٢٠١٦، ص٣٥٩)، ويرتبط هذا البعد ارتباطاً كثيراً بالبعد السابق (الإيثار) ولكن يختلف عنه اختلافاً كبيراً، فهذا البعد يعتبر تصرفات مساعدة الموظفين تكون عن طريق منع المشكلات المتعلقة بالعمل من الظهور أو التقليل من المشكلات الممكن حدوثها في المستقبل (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، ٢٠٠٧، ص ص٣١٨-٣١٩).

ج - الروح الرياضية (Sportsmanship): سلوك اختياري يشير إلى مدى استعداد الأفراد للقيام بالمهام المطلوبة منهم في ظروف عمل غير مناسبة دون شكوى ، كما يعكس مدى رغبة الأفراد في الصبر والتسامح على مضايقات الآخرين وتحمل الإزعاج والضغوط الناشئة عن العمل بدون تذمر أو شكوى ، ويجب على الأفراد التمسك بالإتجاهات الإيجابية تجاه العمل والحفاظ عليها حتى في حال عدم سير الأمور في مسارها الصحيح (أميمة حلمي مصطفى ، ٢٠١٧، ص١٦٧).

ومن مظاهر الروح الرياضية كذلك أن الفرد يكون لديه الاستعداد الكافي للتضحية بمصلحته الشخصية لأجل مصلحة الآخرين من مجموعة العمل ، وتوظيف جهوده لإنجاز كل مهامه وأدواره المهنية وواجباته المتوقعة منه والعمل على حل كل الخلافات التي تحدث بين أفراد المنظمة وتقبل الانتقادات والتعليق بالهدوء التام عند أي مشكلة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Asif Shahzad, Muhammad Ayub Siddiqui, Muhammad Zakaria, 2014, p903)، وتتمثل الروح الرياضية بالمدارس في ممارسة المعلمين للسلوك الإيجابي وبذل المعلمين الكثير من الجهد في تحسين مستوى الطلاب وتعليمهم على الرغم من كثرة الأعباء والحصص الدراسية (علي صالح الشايع ، ٢٠١٦، ص ٧٥).

ومما سبق يتبين أن الروح الرياضية تشير إلى استعداد الموظفين في تجنب المشكلات والتغاضي عنها وتحمل المضايقات وعبء العمل دون تذمر أو شكوى ، والتزام الموظفين بالإيجابية وتجنب الإحباط عندما تسير الأمور في اتجاه معاكس وغير مرغوب لدى الموظفين ويعمل ذلك كله على تقديم الموظفين لمصلحة المنظمة على مصلحتهم الشخصية والسعي لتحقيق أهدافها .

د - الفضيلة المدنية / السلوك الحضاري (Civic Virtue):

تشير الفضيلة المدنية إلى السلوكيات الاختيارية التي تعكس رغبة أفراد المنظمة ومدى استعدادهم في المشاركة الفعالة في الأنشطة التنظيمية للحفاظ على مصالح المنظمة من خلال المشاركة في الاجتماعات أو المشاركة في المناقشات أو الإبلاغ عن أي معلومات يمكن أن تسهم في عمل المنظمة ونجاحها ، وهذه السلوكيات تمثل دافع الفرد ليكون جزءا من المنظمة.(Ahmet Avci, 2016,P326).

وأیضا يشير السلوك الحضاري إلى المشاركة الفعالة في إدارة المنظمة وذلك من خلال المشاركة في المناقشات التي تحدد الاستراتيجية التي ينبغي للمنظمة أن تتبعها كما تحدد السياسة العامة للمنظمة . (P.M.Podsakoff, S . Mackenize , D.G . Bachrach ,2000 p525)، ومن مظاهره كذلك حرص الموظف على القيام بوظائف لم تطلب منه ولن يمكنها الإسهام في تحقيق المنفعة للمنظمة التي يعمل بها (Kijpokin Kasemsap,2012,p139.)) ، وأیضا حرصه على المشاركة في حياة المنظمة وذلك من خلال حضور الاجتماعات والندوات واللقاءات غير الرسمية التي تقوم المنظمة بعقدتها ومواكبة التغيرات الحادثة(أميمة حلمي مصطفى ،٢٠١٧، ص١٦٨) ، وكل هذه السلوكيات تعكس حقيقة أن الموظف أصبح جزءا من التنظيم مما يسهم في رفع كفاءة العمل الذي يقوم بتأديته(May Chiun Lo, T.Ramayah,2009,pp49-50).

ويتمثل السلوك الحضاري بالمدارس في توافر المعرفة الكافية لدى المدرسين عن أساليب العمل في المدرسة مع وجود رغبة جادة في تطوير أسلوب العمل وسياسته وتطوير الذات ، فنجد المعلمين يحرصون على حضور اللقاءات والاجتماعات غير الرسمية كمجالس الأباء؛

وذلك لأنها تعمل على تحسين صورة المدرسة لدى المجتمع الخارجي وأولياء الأمور ، وكذلك حضور المعلمين للكثير من الدورات لتطوير أنفسهم من أجل تحسين أدائهم ؛ وبالتالي تحسين المخرجات التعليمية أي طلابهم (علي صالح الشايح ، ٢٠١٦ ، ص ٧٥).

ومما سبق يتبين أن السلوك الحضاري يشير إلى حرص الموظفين ورغبتهم في المشاركة بفعالية في الندوات وحضور الاجتماعات والتزامهم بقواعد وخطط المنظمة ، والحفاظ على موارد المنظمة وصيانتها، وإستغلال الوقت في تحسين المنظمة وتقديم الأفكار مما يساهم في تحسين أدائها.

ذ - مراعاة الضمير / الضمير الحي/ وعي الضمير (Conscientiousness) :

يشير وعي الضمير إلى تجاوز الحد الأدنى المطلوب من مستويات الحضور والالتزام بالمواعيد والحفاظ على الموارد ويشير بذلك كله إلى الإلتزام العام (Anit Somech and Izhar Oplatka,2015,p4) ، ويعكس هذا البعد مدى إخلاص الفرد للمتاليات التي يضعها كمعيار لسلوكه وتوجهه لإنجاز دوره بأسلوب يزيد على المستوى المتوقع منه والمتعارف عليه في المنظمة ((Halil Nadiri , Cem Tanova,2010,p34)، وأيضاً هو سلوك تطوعي يتجاوز الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة مثل استخدام الموظف لوقت العمل بكفاءة ، وصوله إلى مكان العمل في الوقت المحدد للعمل ، واحترام الموظف للقواعد المحددة في مكان العمل (Ahmet Avci,2015,p729).

ويتكون وعي الضمير بشكل اساسي من عناصر داخلية مرتبطة بامتلاك مستويات عالية من الوعي تجاه مهام ومسئوليات العمل المختلفه ، فهو مجموعه من السلوكيات التطوعية التي يظهرها العاملون في الدعم التنظيمي تتعدى ما هو مطلوب منهم في الوصف الوظيفي لوظائفهم ، كما يشتمل على جميع السلوكيات التي يظهرها أفراد المنظمة وتعكس رغبتهم في المساهمة بمساعدتها في تحقيق أهدافها التنظيمية المرجوه (زياد العزام ، ٢٠١٥ ، ص ص ١٠٣-١٣٠).

ومما سبق يتبين أن وعي الضمير سلوك تطوعي إختياري تقديري يشير إلى الإلتزام العام كالإلتزام بالحضور والإنصراف في الوقت المحدد ، وعدم التأخر عن العمل ، أو الخروج

من العمل وعدم إنجازه، واستغلال وقت العمل كاملاً وبالتالي ينعكس ذلك على أداء جميع العاملين وخاصة المعلمين ، وبالتالي سنجد أن الموظف يلتزم دائماً بإنجاز المهام المطلوبة منه في الوقت المحدد لتحقيق أهداف المنظمة .

ممارسات المواطنة التنظيمية للمعلمين بالمدارس :

ويركز سلوك المواطنة التنظيمية على نوعين من السلوكيات وهما :

١-سلوكيات يمتنع المعلمين عن ممارستها طواعية حتى ولو كان من حقهم ممارستها مثل: تصيد أخطاء الآخرين في العمل ، وعدم تحمل المشاكل البسيطة في مكان العمل ، إظهار الاستياء من بعض أوضاع العمل .

٢- سلوكيات إيجابية يقوم المعلمين بممارستها تطوعاً كمساعدته لزملائه الآخرين في العمل ، وأدائه لأشياء غير مطلوبة منه ، وعدم ضياع وقت العمل في أمور غير مفيدة ، وتقديم بعض المقترحات المفيدة لتحسين الأداء ، والحديث عن المدرسة بصورة إيجابية(نهلة عبد القادر هاشم ،٢٠٠٥، ص ٢٥١).

هـ - مساعدة أولياء الأمور والإصغاء لتساؤلاتهم وإرشادهم ، وتوجيه الطلبة نحو اشتراكهم في الأنشطة المدرسية ، وتشجيعهم على القيام باكتشاف مواهبهم وتوجيههم تجاه تنميتها ، ولابد من الحرص على مساعدة الطلبة منخفضي المستوى التحصيلي، وتشجيعهم على الاستفادة من مصادر المعرفة المتنوعة(عمر نصير مهران ،٢٠٢٠، ص ص ٢٨٢-٢٨٣).

مميزات تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية :

باستقراء الأدبيات يمكن تعيين مجموعة من المميزات و النتائج التي ترتبط بتطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية ومن أهمها ما يلي :

- تحسين قدرات الموظفين ومهاراتهم وتشكيل بيئة عمل فعالة ومنتجة من خلال تنمية روح التضامن والتعاون بين الموظفين ، وتمكين الموظفين من تكوين اتجاهات إيجابية نحو زملائهم والمنظمة التي يعملون بها، تحقيق كل من الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية (Ahmet Avci, 2015,pp727-734)

- تعزيز إنتاجية الإدارة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية أو الموظفين ، والمساعدة في تنسيق أنشطة العمل داخل المجموعات، زيادة قدرة التنظيم على اجتذاب الموظفين المتميزين والحفاظ عليهم ، تمكين المنظمات من التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة بشكل أكثر فاعلية ، وزيادة الاستقرار الوظيفي للمنظمات ، وجذب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بأفضل العناصر ، حيث أن ممارسة سلوك المساعدة في العمل يعمل على رفع مستوى الأداء ويشكل مركز جذب للعناصر

المتميزة في الخارج ، وكذلك يساهم في بناء رأس المال الاجتماعي في المنظمة (Aykut Berber, Yasine Rofcanin,2012,pp159-210).

تطوير الأداء بالمنظمات وزيادة قدرتها التنافسية حيث يشجع سلوك المواطنة التنظيمية الموظفين على أداء ما يتجاوز متطلبات الوظيفة الرسمية. ومن ثم يساعد المنظمة ويشجعها على تبني مداخل التجديد والإبداع (Nadeem Ahmed Bashir , Anwar Rasheed, Khawaja Jehanzeb,2012,p100)

- توفير الميزانية المخصصة للتدريب ؛ حيث يتطوع العاملون من ذوي الخبرة ؛ لتعليم وتدريب العاملين الجدد لإنجاز مهام وظائفهم الجديدة ، مما يقلل من تكاليف التدريب التي تتحملها المنظمات كما أن ممارسة سلوك الروح الرياضية ينمي لدى الأفراد الإحساس بالولاء والانتماء مما يدفع المنظمة للاحتفاظ بالكفاءات المتميزة (Kyungro,Chang 2013,pp398-399).

يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تخفيف العبء المادي عن المنظمات كونه يمكن من توجيه الموارد التي قد تستخدم في تعيين المزيد من الموظفين نحو التوسع في الخدمات وتحسين الاداء من خلال ادخال تكنولوجيا والآلات ومعدات حديثه، يساهم في زياده فرصه ممارسه الديمقراطية داخل المنظمه من حيث اختيار نوع الاداء والوقت الذي سيتم فيه اداء العمل مما يؤدي بدوره الى رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين(هناة الرقاد ، أبو دية عزيزة ،٢٠١٢، ص ص ٧٣٧-٧٦٣).

ومما سبق يتبين أن ممارسة الأفراد لسلوك المواطنة التنظيمية ينتج عنه مجموعة من الإيجابيات من أهمها الارتقاء بمستوى الأداء المهني لموظفي المنظمة ، تحسين إنتاجية

المنظمة ككل ، توفير الميزانية المخصصة للتدريب ، جذب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بأفضل العناصر، ورفع الروح المعنوية وزيادة تماسك فرق العمل، التأقلم مع المتغيرات البيئية المحيطة ، وكل هذا يساهم في تحسين المخرجات الإجمالية وزيادتها ،رضا جميع المستفيدين من خدمات المنظمة.

معوقات تطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية :

باستقراء الأدبيات السابقة يمكن رصد مجموعة من معوقات تطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية ومن أهمها ما يلي :

عدم توافر المناخ الذي يساعد ويحفز العاملين والأتباع على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية .

٢- عدم مشاركة العاملين بمقترحاتهم وآرائهم البناءة لصالح العمل ،عدم الاهتمام بتدعيم الإنتماء التنظيمي للعاملين والاتباع ، والانتماء التنظيمي له تأثيرا موجبا على سلوكيات المواطنة التنظيمية(سيد محمد جاد الرب ،٢٠٠٣، ص ٣٥١).

٣- وجود إدارة غير فعالة ، ضعف قنوات الاتصال بين العاملين وبين الإدارة العليا ، عدم شعور العاملين بالعدالة التنظيمية مما ينعكس على أدائهم وخفض الروح المعنوية لديهم(على محمود المبيض ،١٩٩٩، ص ٥٧٥).

٤-عدم دعم التوجهات الإيجابية للموظفين نحو المؤسسات بالإضافة إلى عدم اشتراكهم والأخذ برأيهم في القرارات التي تخص المؤسسة.

٥-عجز ثقافة المؤسسة وقيمها عن التخفيف من ضغوط العمل ، فالضغط الشديد على المرؤوسين يؤثر على كفاءتهم وممارستهم لأي سلوكيات تطوعية ، ويظهر ذلك في أدائهم.

٦-عدم إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن توجهاتهم وآراءهم تجاه وظائفهم ، وبالتالي ينعكس ذلك في عدم ممارستهم للسلوكيات التطوعية ، افتقار الكثير من المؤسسات للعدالة التنظيمية مما ينتج عنها عدم ممارسة أي سلوكيات إضافية.

٧-فقدان الثقة بين التابعين والرؤساء يؤدي إلى عدم الرضا وقلة الدافعية وينعكس ذلك أدائهم وعدم ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية، هياكل الأجور والمرتبات العوامل الاجتماعية

والاقتصادية ، وعدم الاستقرار الإداري للموظفين(هناك خالد سالم الرقاد ، عزيزة أبو دية ، ٢٠١٢، ص٧٤٧).

ويتطلب التغلب على تلك المعوقات تقوية مهارات الاتصال الشخصي والتفكير لدى الموظفين وذلك لتعزيز قدراتهم للقيام بالمزيد من السلوكيات الإضافية، تحسين العلاقات المفتوحة مع العاملين وعدم التركيز على العلاقات الرسمية، إتاحة القادة الفرصة للموظفين الجدد لانخراطهم اجتماعياً بالمنظمة مما يحفز الموظفين للقيام بالسلوكيات الإبداعية التي تحقق النجاح للمؤسسة وتحسن أدائها ،سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين النشاطات الإضافية للموظفين (Charlotte M.Karam, 2011,PP300-319.)

ومما سبق يتبين أن من أهم معوقات تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية عدم اشتراك الموظفين عند اتخاذ القرار وعجز المنظمات وعدم قدرتها على تخفيف ضغوط العمل، وضعف الروح المعنوية لدى العاملين، وافتقاد العاملين إلى العدالة التنظيمية.
ثانياً: واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدرسة الابتدائية في مصر والعوامل المؤثرة فيه(دراسة نظرية وثائقية):

أشارت الدراسات التي تم تطبيقها على المعلمين في مصر إلى أن ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة ، وهذا المستوى لا يتوافق مع الطموح المنشود لتطوير المدارس(علاء محمد علي الدهشان ، ٢٠١٦) ؛ ولذلك لا بد من وضع بعض الإجراءات أو الآليات التي تسهم في زيادة ممارسة سلوكيات المواطنة.

وكذلك أشارت دراسة (منال صبري محمود بشير، ٢٠١٣) إلى ضعف الوعي الكامل من المعلمين بماهية سلوكيات المواطنة التنظيمية ، ضعف اقتناع بعض المعلمين بسلوكيات المواطنة التنظيمية وضعف الإهتمام بها ، غياب القيادة المدرسية الفاعلة التي تسعى إلى التميز المؤسسي.

وتوصلت دراسة (صبحى شعبان على شرف ، ٢٠٠٧): إلى انخفاض مستوى أداء المعلمين للروح الرياضية بصفى عامه ، وأن أداء معلمي المدارس الخاصه لسلوكيات المواطنة التنظيمية

أكثر من المدارس العامه ، ووجود علاقة إيجابية بين المناخ المدرسي وسلوك المواطنة التنظيمية ، واوصت الدراسة بضرورة تفعيل دستور الأخلاق المهنية بالمدارس لتنمية الإلتزام الذاتي من قبل المعلمين .

أشارت دراسة (أشرف السعيد أحمد محمد، ٢٠١١) التي تم تطبيقها على المعلمين في مصر إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية في مدارس التعليم العام بأبعاد الخمس والدرجة الكلية قد توافر بمستوى ينحصر ٧٧، و ٨٩% وجاء ترتيب أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين كمايلي : السلوك الحضاري ، وعي الضمير ، الروح الرياضية ، الكياسة ، الإيثار .

ويشير واقع العمل بالمدارس المصرية إلى ضعف إتاحة الفرص لتبادل المعارف والخبرات بين أعضاء المجتمع المدرسي ، ونقص مهارات المعلم القيادية ، وضعف الدافع لديه للمشاركة ، عدم وجود رؤية مشتركة يؤمن بها جميع العاملين بالمدرسة ، وسيادة ثقافة المركزية على مستوى المدرسة ، وضعف العمل الجماعي التعاوني بين أعضاء المجتمع المدرسي ، وغياب الاتصال المفتوح ؛ مما يعوق تبادل المعلومات والمعارف والخبرات فيما بين العاملين(محمد الأصمعي محروس ، حمدي السيد عبدالله ، لبنى السيد علي محمد، ٢٠٢٠ ، ص١٦٩) .

انطلاقا من اهمية الادوار التي بها المعلم في اي نظام تعليمي بمراحله كافه وخاصة مرحله التعليم الابتدائي وتأثيره في فاعليه مستوى هذا التعليم وجوده مخرجاته جاء الاهتمام بالمعلمين وتطوير ادائهم على مستوى التشريعات والقوانين حيث نصت المادة رقم ٢٢ من دستور ٢٠١٤ على تنميه كفاءاتهم العلميه ومهاراتهم المهنيه ورعايه حقوقهم الماديه والادبيه بما يضمن جوده التعليم وتحقيق اهدافه(جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٤، ص١١) ، وأيضا نصت المادة رقم ١٩ من دستور ٢٠١٤ على أن التعليم حق لكل مواطن ،وهدفه بناء الشخصية والحفاظ على الهوية الوطنييه وتشجيع الابتكار وتنسيخ القيم الحضاريه والروحيه وترسيخ مفاهيم المواطنة والتسامح وعدم التمييز وتلتزم الدوله بمراعاة اهدافه في مناهج التعليم ووسائله وتوفيره وفقا لمعايير الجوده العالميه (جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٤، ص١٩) .

ثالثا: الآليات المقترحة لتحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية لمعلمي المدرسة الابتدائية في

مصر :

توصلت الدراسة إلى بعض الآليات المقترحة لتحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية لمعلمي المدرسة الابتدائية في مصر كما يلي:

- إعطاء مديري المدارس الصلاحيات الكاملة التي تمكنهم من إعطاء الحوافز.
- الإهتمام بالحوافز المادية والأدبية للمعلمين.
- إلتزام مدير المدرسة بممارسة القيم الأخلاقية عند التعامل مع المعلمين.
- تفعيل المشاركة في صناعة القرارات والأخذ بعين الإعتبار آراء المعلمين ومقترحاتهم.
- الإصغاء إلى شكاوي المعلمين والإهتمام بحلها بطريقة حيادية
- الإهتمام بحل أي صراع أو نزاع يحدث بين المعلمين .
- نشر روح المحبة والتعاون بين المعلمين ، ورفع الروح المعنوية لديهم.
- الإهتمام بالمعلمين ذو الكفاءة وإهمالهم من قبل الإدارات .
- تكريم المعلم الذي يبذل جهد إضافي خارج حدود بطاقة الوصف الوظيفي .
- تقديم مكافآت مادية ومعنوية للمعلم الذي لا يقصر في عمله.
- تشجيع إدارة المدرسة للمعلمين الذين يبذلون جهد لتحقيق أهداف المدرسة سواء كان هذا التشجيع ماديا أو معنويا مما يشجع باقي المعلمين على بذل الكثير من الجهد تجاه المدرسة .

المراجع:

١. أحمد السيد الكردي(٢٠١١):"إدارة السلوك التنظيمي"،الدار الجامعية للطباعة والنشر،الاسكندرية،مصر.
٢. أحمد مختار عمر (٢٠٠٨):"معجم اللغة العربية المعاصرة"،عالم الكتب ، القاهرة ،مج (٤).
- ٣.محمد قاسم القريوتي(٢٠٠٦) : "نظرية المنظمة والتنظيم" ، ط٢، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع .
- ٤.مجمع اللغة العربية (٢٠٠٩):"المعجم الوجيز" ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم ، ج.م.ع.
٥. محمد الفاتح محمود بشيرالمغربي (٢٠١٨):"أصول الإدارة والتنظيم"، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي ، القاهرة

٦. محمد مقداد (٢٠١٥): "سلوك المواطنة التنظيمية : الأبعاد والمسببات والنتائج والتحديات" ، مجلة تنمية الموارد البشرية ، ع (١١).
٧. سيد محمد جاد الرب (٢٠٠٣): "أساسيات نظم المعلومات الإدارية" ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، مكتبة عبدالدايم .
٨. سناء علي أحمد يوسف (٢٠١١): "تربية المواطنة في ضوء التحديات المعاصرة : المواطنة في الفلسفات المختلفة" ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، القاهرة.
٩. بشير صالح الرشيدي (٢٠٠٠): "مناهج البحث التربوي-رؤية تطبيقية مبسطة" ، دارالكتاب الحديث ، القاهرة . الإرشاد الأكاديمي
١٠. حسين محمد الحراشة (٢٠١١): "إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي" ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
١١. جمهورية مصر العربية (٢٠١٤) : دستور مصر الصادر عام ٢٠١٤ ، المادة رقم (١٩).
١٢. (وزارة التربية والتعليم ٢٠١٤) : "الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠" التعليم المشروع القومي لمصر ، القاهرة ، الهيئة العامة للمطابع الأميرية .
١٣. أحمد السيد الكردي (٢٠١١): "إدارة السلوك التنظيمي" ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الاسكندرية ، مصر .
١٤. مؤيد موسى علي أبو عساف ، هيثم عبدالله ذيب المرعي (٢٠١٩): "التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة" ، دار أمجد للنشر والتوزيع ، عمان .
١٥. سناء علي أحمد يوسف (٢٠١١): "تربية المواطنة في ضوء التحديات المعاصرة : المواطنة في الفلسفات المختلفة" ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، القاهرة .
١٦. مجمع اللغة العربية (٢٠٠٩) : المعجم الوجيز ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، ١٧. أحمد جابر حسنين علي (٢٠١٣): "الإحباط الإداري(الأسباب- العلاج)" ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر .
١٨. عبد الحميد عبدالفتاح المغربي (٢٠٠٧): "المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية" ، المكتبة العصرية ، مصر .
١٩. عايدة سيد خطاب (٢٠٠١): "العولمة ومشكلات الموارد البشرية" ، القاهرة ، دار الفكر العربي للنشر .
١٨. أحمد محمد الشباب ، عنان محمد أبوحمور (٢٠١٤) : "مفاهيم إدارية معاصرة" ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن .
١٩. عادل محمد زايد (٢٠٠٦) : "العدالة التنظيمية - المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية" ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

٢٠. أحمد سالم العامري (٢٠٠٣): "محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات"، مج (١٧)، ع(٢).
٢١. أشرف عبد التواب عبد المجيد ، زهور سمران مرزوق العوفي (٢٠١٦): "العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك"، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، ع(٨٠).
٢٢. زياد العزام (٢٠١٥): "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن"، دراسات العلوم الإدارية ، ٤٢، (١).
٢٣. نهلة عبد القادر هاشم (٢٠٠٥): "آليات تفعيل المواطنة التنظيمية بالمدرسة المصرية"، مجلة التربية ، المجلد (٨)، ع(١٤)، القاهرة : الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
٢٤. أميمة حلمي مصطفى (٢٠١٧): "العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا- دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع (٤١)، الجزء الثالث.
٢٥. أشرف عبدالتواب عبد المجيد حسن ، زهور سمران مرزوق العوفي (٢٠١٦): "العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، العدد الثمانون.
٢٦. أشرف السعيد أحمد (٢٠١١): "أثر أساليب مديري مدارس التعليم العام لإدارة الصراع التنظيمي على سلوك مواطنة المعلمين"، مجلة كلية التربية بالمنصورة جامعة المنصورة كلية التربية (٧٦)، ج(١).
٢٧. إيمان عبد العزيز مجاهد (٢٠٠٩) : "تمط الإدارة المدرسية وعلاقته بضغط العمل لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمصر"، ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس .
٢٨. حسين يوسف الصرايرة (٢٠١٢): "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة دراسات لجامعة الأغواط ، ع(١٩).
٢٩. حماد جمال أبو العينين محمد(٢٠١٩): "القيادة التحويلية بمدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمحافظة الجيزة"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة مدينة السادات .
٣٠. حمدي جابر محمود (٢٠١١): "أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية"، مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية ، مج (٢٢)، ع (١) .
٣١. دبون، عبد القادر؛ صيتي، عبد اللطيف. ٢٠١٨م. " دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن - حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية غارداية". الناشر: المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال- المجلد. ٤ ، العدد(٣) .

٣٢. محمود السيد محمود إمام (٢٠١٤): "سلوكات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالجودة الشاملة"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والأبحاث البيئية، مج (٥)، ع (١)، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالاسماعلية.
٣٣. سهير عبد اللطيف أبو العلا (٢٠١٠): "تحسين أداء العمليات الإدارية في المدارس الابتدائية بتطبيق مدخل إعادة الهندسة- دراسة ميدانية"، المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي، مج (٢).
٣٤. سامر عبد المجيد البشاشة، محمد أحمد الحراشنة (٢٠١١): "أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة جنوب الأردن: دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج (٧)، ع (٤).
٣٥. شيماء خلف إبراهيم محمد عبد الرحمن (٢٠٢٠): "برنامج تدريبي لتنمية دور قيادات رياض الأطفال في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلماتها في ضوء أبعاد العدالة التنظيمية"، رسالة دكتوراة، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا.
٣٦. صبحي شعبان علي شرف (٢٠٠٧): "سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالمناخ المدرسي- دراسة لأراء معلمي التعليم الابتدائي"، مجلة التربية المعاصرة، س (٢٤)، ع (٧٥).
٣٧. عبد العزيز أحمد محمد (٢٠١٥): "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ"، مجلة كلية التربية، ع (٣٩)، ج (١).
٣٨. عبدالله بن علي بن سالم (٢٠١٩): "مدى ممارسة طلاب الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة لمهارة اتخاذ القرار وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم"، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، ع (٢٠)، مج (٩).
٣٩. علا محمد على الدهشان (٢٠١٦): "سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي التعليم الأساسي وعلاقته برضا التلاميذ عن بيئتهم المدرسية"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنوفية.
٤٠. علي صالح الشايع (٢٠١٦): "العلاقة بين إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية ومستوى إلتزامهم بسلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، العدد (١٠).
٤١. نسرين صالح محمد صلاح الدين (٢٠١٦): "القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج بنائي مقترح"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج (١٠)، ع (١).
٤٢. منال فتحي سمحان (٢٠٢٠): "جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لديهم"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج ٣١، ع ١٢١.
٤٣. منال صبري محمود بشير (٢٠٢٢): "سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمدارس التعليم الأساسي بمصر (دراسة تحليلية)"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع (٤٦)، الجزء الثالث.

٤٤. منال صبري محمود بشير (٢٠١٣): "سلوك المواطنة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسوان"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس.
٤٥. على محمود المبيض (١٩٩٩): "العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية - دراسة تطبيقية على العاملين بإدارة شؤون الطلاب بجامعة عين شمس"، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، مجلة ربع سنوية، مجلد العدد الثالث.
٤٦. عمر نصير مهران (٢٠٢٠): "الممارسات الديمقراطية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام في جمهورية مصر العربية"، مجلة الإدارة التربوية، ع (٢٦).
٤٧. صبحى شعبان على شرف (٢٠٠٧): "سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالمناخ المدرسي دراسة لأراء معلمي التعليم الابتدائي"، مجلة التربية المعاصرة، رابطة التربية الحديثة، س ٢٤، ع ٧٥.
٤٨. أشرف السعيد أحمد محمد (٢٠١١): "أثر أساليب مديري مدارس التعليم العام لإدارة الصراع التنظيمي على سلوك مواطنة المعلمين"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، عدد (٧٦)، ج (١).
٤٩. محمد الأصمعي محروس، حمدي السيد عبدالله، لبنى السيد علي محمد (٢٠٢٠): "استراتيجية مقترحة لتطوير خطط تحسين مدارس التعليم الأساسي المعتمدة في محافظة سوهاج، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد الرابع.
٥٠. دعاء مسعد بيومي (٢٠١٩): "التمكين الإداري - مدخل لتطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الإسكندرية- دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية.
٥١. زياد العزم (٢٠١٥): "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن"، مجلة الدراسات للعلوم الإدارية، ع ٤٢، (١).
٥٢. نهلة عبد القادر هاشم (٢٠٠٥): "آليات تفعيل المواطنة التنظيمية بالمدرسة المصرية"، مجلة التربية، المجلد (٨)، ع (١٤)، القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
٥٣. نوال فهيم البنا (٢٠١٠): "الإدارة بالتجوال مدخل لتحسين العملية التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي بمصر"، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس، ع (١١).
٥٤. هناء خالد سالم الرقاد، عزيزة أبو دية (٢٠١٢): "الذكاء العاطفي لدى الادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى الهيئة التدريسية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج (٢٠)، ع (٢).
٥٥. هناء حسين محمد عبد المنعم (٢٠١١): "معوقات التطوير المدرسي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر - دراسة تحليلية"، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، ع ١٢.

٥٦. ياسر فتحي الهنداوي المهدي (٢٠٠٧) : "تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر : دراسة ميدانية " ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، الجزء الثاني ، العدد (٣١) .
- ٥٧ - ياسر فتحي الهنداوي (٢٠١٢): "إدارة المدرسة وإدارة الفصل : أصول نظرية وقضايا معاصرة " ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ص ٢٤٤-٢٤٥ .
58. Ahmet Avci (2016): "Investigation of teachers' Perception of Organizational Citizenship Behavior and their evaluation in terms of educational administration " , Educational Research and Reviews, vol(11),N(7).
59. Ahmet Avci, (2015): "The role of leadership and organizational citizenship behavior in efficient management", African Journal of Business Management, vol(9), N(20).
60. Ahmet Avci, 2016, Effect of Leadership Styles of School Principals on Organizational Citizenship Behaviors, Educational Research and Reviews , vol.11,(11).
61. Anit Somech and Izhar Oplatka (2015): "Organizational Citizenship Behavior in Schools- Examining the impact and opportunities within educational systems", Routledge Taylor & Francis Group , London and New York, p1.
62. Aykut Berber, Yasmine Rofcanin, (2012): "Investigation of Organization Citizenship Behavior Construct A framework for Antecedents and Consequences", International Journal of Business and Social Research (IJBSR), VOL(2),N(4).
63. Asif Shahzad, Muhammad Ayub Siddiqui, Muhammad Zakaria, 2014: " Linking Organizational Justice with Organization Citizenship Behaviors: Collectivism as Moderator".
64. Charlotte M. Karam, (2011): "Good Organizational Soldiers: Conflict related Stress Predicts Citizenship behavior", International Journal of Conflict Management , vol(22),N(3).
65. Daniel Katz , 1964: "The motivational basis of organizational behavior", Behavioral Science, Vol 9, Issue 2.
66. Ebru Oguz (2010) , "The Relationship between the Leadership Style of the school Administrators and the Organizational Citizenship Behaviours of Teachers" , Procedia – Social and Behavioral Sciences, 9,(1).
67. Fatimah Omar , Fatimah Wati Halim & Amira Ali Mansor (2011): "The Relationships between Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction , Pertanika Journal of . Social .Science & Humanities ,(19).
68. Halil Nadiri , Cem Tanova (2010): " An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry", International Journal of Hospitality Management, Vol. 29.
69. Kijpokin Kasemsap (2012): "Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior of Passenger Car Planet Employees in Thailand " , Silpakorn University Journal of Social Sciences , Humanities, and Arts, Vol(12),N(2).

70. Kittwat Watcharachatchawan, Peter Stean., 2016: " Organizational Citizenship Behaviour path Analysis : Justice, Trust, Satisfaction and Commitment ", ABAC ODI, Journal vision . Action. Outcome., Vol(3), N(1).
71. Kyungro, Chang 2013: "Packianathan Cheelladurai Comparison of part timework and full time works commitment and citizenship behaviors in korean sport organization ", journal of sport management , vol(17).
72. Laurie A. Yates (2014): "Exploring the Relationship of Ethical Leadership with Job Satisfaction, Organizational Commitment , and Organizational Citizenship Behavior, The Journal of Values-Based Leadership, vol(7), Iss(1).
73. May Chiun Lo, T. Ramayah (2009): "Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a Multicultural Society: The Case of Malaysia".
74. Michael .E. Brown & Maries S. Mitchell, (2010): "Ethical and Unethical Leadership : Exploring New Avenues for Future Research, Business Ethics Quarterly, 20, 4.
75. Michael F. Dipaola, Wayne K. Hoy (2005): "School Characteristics that Foster Organizational Citizenship Behavior ", Journal Of School Leadership , Vol(15) , N(4)
76. Michael Dipaola, Megan Tschannen-Moran (2001): "Organizational Citizenship Behavior in Schools and Its Relationship To School Climate", Journal Of School Leadership , V(11), N(5).
77. Nadeem Ahmed Bashir , Anwar Rasheed, Khawaja Jehanzeb (2012): " An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behaviour and its Significant Link to Employee Engagement", International Journal of Business, Humanities and Technology , Vol(2) N(4).
78. P. David Jawahar, Samanvitha Swaminathan (2013): " Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study" , Global Journal of Business Research, v. 7 (1) .
79. P.M. Podsakoff, S . MackenziZe , D.G . Bachrach (2000) : "Organizational Citizenship Behaviors: A critical review of the theoretical and empirical Literature and Suggestions for future research", Journal of Management , Vol (26), N(3).
80. Ronit Bogler & Anit Somech (2004): "Influence of Teacher Empowerment on Teachers' Organizational Commitment , Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in School ", Teaching & Teacher Education : An International Journal of Research and Studies, Vol(20), N(3).
81. Ronit Bogler , Anit Somech (2005): "Organizational Citizenship Behavior in School How Des It Relate To Participation In Decision marking ?" , Journal Of Educational Administration , Vol(43), N(5).
82. Sarmin Sultana , Husna Bt Johari (2017): "relationship between hrm practices and service oriented organizational Citizenship Behavior of female Employees : A proposed Model for further studies ", International Journal of Economics , Commerce and Management, United Kingdom, Vol(V), Issue(8).



83. Thomas S. Bateman & Dennis W. Organ, (1983): Job Satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee Citizenship, Academy of Management Journal, Vol.26, N (4).
84. Valerie KAY Willis(2015):"School Structure , Leadership, and Organizational Citizenship Behavior", Adissertation Submitted to the Graduate Faculty in Partial Fulfillment of the requirements for the Dgreeof Doctor of Education .
85. Justin Ashby Ball(2013):"Organizational Citizenship behavior at Catholic institutions of higher education :effects of Organization Commitment ,Interpersonal –and System – Level Trust" ,A thesis Submitted in Partial Fulfillment of the requirements for the Doctor of Philosophy degree in Educational Policy and Leadership Studies (Higher Education and Student Affairs) in the Graduate College of The University of Iowa,pp13-14.
- 86 J.Darrell Cooper,(2010),:"Collective Efficacy ,Organizational Citizenship Behavior ,and School Effectiveness in Alabam, Public High Schools", Submitted in Partial Fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education in the Department of Educational Leadership Policy,and Technology Studies in the Graduate School of The University of Alabama ,Tuscaloosa ,Alabama,P56.