

الدعم القيادي والمواطنة التنظيمية
لأعضاء هيئة التدريس بجامعة العريش
(دراسة ميدانية)

د/ أمل محسوب محمد زناتي

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة العريش

المستخلص

يستهدف البحث الحالي الوصول إلى إجراءات مقترحة لتعزيز الدور الفعلى للدعم القيادى من جانب القيادات الأكاديمية فى تفعيل المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة العريش، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفى، وتكونت العينة من (151) عضو هيئة تدريس بكليات (التربية، والآداب، والعلوم، والعلوم الزراعية والبيئية، والتربية الرياضية)، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS. ولقد توصل البحث لمجموعة من النتائج أهمها: وجود دعم قيادى بجامعة العريش فى أبعاد المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، متمثلاً فى: دعم الجهود المبذولة لحل المشكلات التى تواجههم فى العمل، والحرص على التحدث عن الزملاء باحترام دائماً، وتشجيعهم على القيام بالمهام التدريسية دون شكوى، وتحفيزهم لطرح الأفكار الإبداعية لتطوير القسم والكلية. كما توصل البحث إلى ضعف الدعم القيادى فى تفعيل أبعاد المواطنة التنظيمية، والذى تمثل فى: ندرة تشجيع القيادات لمساعدة أعضاء هيئة التدريس لزملائهم، وضعف مساندتهم لحصول أعضاء هيئة التدريس على حقوقهم بالكلية، وندرة تقبل القيادات لانتقاد الزملاء لبعض ممارساتهم الإدارية، كما تبين وجود فروق ذات دلالة بين استجابات العينة تُعزى لمتغيري: الخبرة والدرجة العلمية، وطرح البحث مجموعة من الإجراءات لتقليل الفجوة بين الدور المتوقع والدور الفعلى للدعم القيادى فى تفعيل المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة العريش.

Abstract:

The current study aims at uncovering suggested array of measures to enhance the actual role of the academic leaders in Al- Arish University to activate the organizational citizenship of the teaching staff. The study used the descriptive approach. The sample included (151) teaching staff members at the Faculties of Education, Arts, Science, Agricultural and Environmental Sciences and Physical education in Al - Arish University. A Questionnaire was used to collect the data of the study. Data analysis was done by the (SPSS) Program.

The study reached a number of results as follows: There is leadership support in Al- Arish University regarding the organizational citizenship of the teaching staff through the supporting their efforts to solve the problems that face them in their work, and talking with respect to their colleagues, as well as to encourage them to achieve their teaching tasks without any complaints, in addition to encourage them to express their innovative ideas to improve their department and their Faculty and appreciate the civic virtue. The Study found that there a weaknesses are in activating the dimensions of organizational citizenship including: the lack of encouraging colleagues help, weak support for getting their rights in the faculty and weak acceptance of criticism from colleagues regarding some administrative practices. There are also statistically significant differences among the responses of the sample which are attributed to experience rank. The study provided some procedures to bridge the gap between the expected and the actual role of the leadership support in activating the organizational citizenship of the teaching staff members in Al- Arish University.

مقدمة

يُمثل العنصر البشري في المنظمات بمختلف أنواعها، ركيزة أساسية لتطويرها وتطبيق نُظم الجودة بها بما يضمن فعاليتها ومواكبتها للنظم العالمية؛ لذا أصبحت هذه المنظمات في حاجة ماسة لتوفير مُناخ تنظيمي يُساعد الأفراد على العمل ويدفعهم نحو الإنتاج والإبتكار؛ ليصبخوا أكثر إنتاجية وأكثر التزامًا وانتماءً للمنظمة التي يعملون بها، ومن ثم فإن دعم المنظمة للعاملين بها من خلال قياداتها بجميع المستويات الإدارية يعود بالنفع والفائدة على الفرد في شعوره بالإنجاز، وعلى المنظمة في تحقيق الأهداف المنوطة بها بأعلى إنتاجية، كما يمكنها من مواكبة التطورات الحديثة والمتسارعة المفروضة عليها.

يعبر الدعم التنظيمي Organizational Support عن مدي إهتمام المنظمات برعاية أعضائها وإستماعها لشكواهم، ومساعدتهم في حل مشكلاتهم ومعاملتهم بعدالة، كما يعرف بأنه المعتقدات الشاملة التي يطورها الأفراد عن مدي تقدير المنظمة لإسهاماتهم وإهتمامها برعايتهم. ومن ثم فإن الشعور بالدعم داخل المنظمات عامة والتعليمية خاصة يتطلب وجود قائد داعم يتمتع بعدة سمات من أهمها: مستوى عالٍ من الذكاء، وسعة الأفق والطلاقة وحسن التعبير، والإتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي، وقوة الشخصية والطموح وغيرها من السمات.

تركز القيادة الداعمة Supportive Leadership على بناء علاقات إجتماعية جيدة داخل بيئة العمل؛ حيث يهتم القادة برعاية ورعاية العاملين معهم، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم والسعى نحو حلها، والأهتمام بالقيم التنظيمية، وتقديم المساعدات والإسهامات، والعناية بهم وبصحتهم النفسية؛ مما ينعكس على إدراك العاملين لهذا التأييد والدعم القيادي الأمر الذي يدفعهم لتبادل الإهتمام والرعاية مع المنظمة فتصدر عنهم سلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي تتخطى دوره الرسمي تحقيقاً لأهداف المنظمة.

وتُعد المنظمات التعليمية من أكثر المنظمات احتياجًا لدعم سلوك المواطنة التنظيمية والذي بدوره يؤدي دورًا كبيرًا إلى جانب العمل الرسمي، كما أنه يقوي العلاقة بين العاملين بعضهم البعض، وكذلك مع المنظمة ذاتها؛ فسلوك المواطنة التنظيمية يتيح للأفراد فرصة تقديم الإسهامات الإيجابية في إتجاه تحسين فعالية المنظمة، وقد أكدت إحدى الدراسات على أن إرتفاع شعور الأفراد بالمواطنة يأتي نتيجة شعورهم بالهوية التنظيمية وأنه يعمل بإتقان من أجل نجاح المنظمة ومن أجل تحقيق ذاته أيضًا. وعليه أوصت إحدى الدراسات بأهمية تأصيل سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمنظمات، وتعزيز الثقافة التنظيمية وبيئة العمل الداعمة للسلوك والممارسات التطوعية، ويتجلى الدعم من جانب القيادات في أن يبدأوا بأنفسهم في السلوكيات التطوعية لصالح العمل؛ ليكونوا قدوة للعاملين معهم ولغيرهم من الزملاء والقادة، حتي تصبح سلوكيات المواطنة التنظيمية جزء لا يتجزأ من ثقافة العمل سواء في المنظمات العامة أو المنظمات التعليمية وبالأخص في الجامعات.

ويرتبط سلوك المواطنة التنظيمية بالأدوار والمهام المنوطة بالأفراد، وما يطلق عليه سلوك الدور الإضافي فيقومون بمسئولياتهم الرسمية وغير الرسمية المسندة إليهم؛ فتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية يُسهم في تحسين أدائها، بما يضمن للمنظمات البقاء والإستمرار في ظل التنافسية والتحديات التي تفرضها عليها التغيرات المتلاحقة.

ويعود الإهتمام بتفعيل المواطنة التنظيمية بالمنظمات التعليمية لعدة مبررات منها: حاجة تلك المنظمات للعمل على زيادة قبول أهداف المنظمة، ودعم الرغبة القوية لدى العاملين للبقاء بها، واحترام اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، وإستثمار أقصى طاقات الأفراد لصالح المنظمة، وتقديم الإقتراحات البناءة لتحسين وتطوير الأداء بالمنظمة، وكذلك تقليل المشاحنات في مكان العمل أو الإستياء من الظروف المحيطة به، وحماية موارد المنظمة وتميبتها، وما يترتب عليه من زيادة وحدة المنظمة وتماسكها وتحقيق أهدافها.

وفي هذا الصدد توصلت إحدى الدراسات إلى وجود علاقة قوية بين نمط القيادة الجماعية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، كما أفادت إحدى الدراسات أن هناك علاقة ارتباطية بين سلوك المواطنة وإنجاز الطلاب وفعالية المنظمة التعليمية. كما أكدت دراسة

أخرى على وجود علاقة بين مصادر تحفيز العاملين الذاتية ودعم سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث إن إهتمام القيادات الداعمة بالمنظمة بتشجيع ودعم هذه السلوكيات من شأنه أن يرفع مستوى الأداء ويحقق النتائج المرغوبة والمنوطة بها، ويدفعها نحو الإرتقاء بمستوى الأداء.

تسعى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بجمهورية مصر العربية إلى مواكبة التطورات الفكرية فى الجانب الإدارى؛ لذا حرصت على تحقيق خطة التنمية المستدامة 2030 فركزت على عدة محاور هى: الإتاحة بمعنى إتاحة التعليم للجميع دون تمييز، وكذلك الجودة والتي تعني تحسين جودة النظام التعليمى بما يتوافق مع النظم العالمية، وكذا التنافسية بمعنى تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم، وأخيراً العالمية أى إنشاء فروع لجامعات دولية.

وفى ذات السياق وضعت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد فى مصر معايير إعتماد وضمان جودة مؤسسات التعليم العالى؛ لتعزيز بعض القيم الجوهرية والتي من بينها: الإنتماء القومى والحفاظ على هوية الأمة، والعمل من خلال قيم تحكمها مثل النزاهة والموضوعية، والإلتزام بأخلاقيات المهنة، والإسهام الفعال فى دعم خطط التنمية القومية، والنظر للطالب على أنه محور العملية التعليمية، وتنميته وإعداده للتنافسية العالمية، والتقييم الذاتى المستمر بوصفه أساساً للتطوير، والسعي الجاد للتميز، وتعزيز هذه القيم يتطلب تعزيز دور الدعم القيادي بالجامعات، لتقوم الجامعة بالمهام المنوطة بها على أكمل وجه، خاصة أن من مؤشرات قياس الإرتقاء بالتعليم العالى طبقاً لرؤية مصر 2030: أن تصبح جميع مؤسسات التعليم العالى معتمدة مرتين على الأقل بحلول عام 2030 من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد (محلى وعالمى).

وفى الإطار ذاته تلتزم جامعة العريش بمجموعة من القيم والمبادئ الحاكمة، والتي تُمثل القواعد الإرشادية والسلوكية للجامعة، وهى: الجودة والتميز، والقيادة والعمل الجماعى، والأصالة والمعاصرة، والمبادرة والابتكار، والتفوق والإبداع والتميز، والحرية الأكاديمية، والعدالة والنزاهة، والشفافية والمساءلة، والتعليم المستمر، واحترام التعددية والاختلافات، وأخيراً تعزيز التفاهم بين الثقافات.

وفي ضوء الإهتمام بتحقيق رؤية مصر 2030 والتي من أولوياتها تنمية محافظة شمال سيناء فقد صدر القرار رقم (147) لسنة 2016م، بإنشاء جامعة العريش كجامعة حكومية مستقلة، الأمر الذي يتطلب تكريس الجهود بجميع الكليات للقيام بالأدوار الرسمية وغير الرسمية لإستيفاء معايير الإعتماد المؤسسى بكليات جامعة العريش. وذلك يتطلب من قيادات تلك الكليات تقديم الدعم القيادى اللازم لأعضاء هيئة التدريس، وتوفير مناخاً ايجابياً لممارسة المواطنة التنظيمية والإستفادة من مردودها الإيجابي على الكليات ومن ثم الجامعة.

مشكلة البحث:

علي الرغم من الجهود المبذولة للإرتقاء بمستوى الأداء بالجامعات إلا أن الواقع فى مصر يشير إلى وجود عدة تحديات ومشكلات تواجهه ومنها: ضعف الحوافز لتشجيع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة الأكثر كفاءة، وضعف التمويل الحكومى لكونه غير كافياً للتوسع فى إنشاء الجامعات، وقصور نظم التقييم والمتابعة والتحفيز. وتوصلت نتائج إحدى الدراسات التي أُجريت على جامعة العريش، لمجموعة من الصعوبات التي تعوق الأداء بها، وهي:

1. أن مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الخاصة بهم يتم بدرجة متوسطة.
2. أن المناخ الديمقراطي بالجامعه يتوافر بدرجة متوسطة.
3. أن الجامعة تدار بروح الفريق بدرجة متوسطة.
4. أن معيار الأقدمية من أولى المعايير فى الترشيح لشغل الوظائف الجامعية.
5. أن سماح الجامعة بالتعبير عن الرأى جاء بدرجة متوسطة.
6. عدم وجود نظام لتلقى الشكاوى وضعف الإهتمام بالرد عليها.
7. ضعف الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإدارة الجامعة لشئونها، وقد أرجعت الدراسة ذلك إلى مشكلة الإرهاب التي أدت لعزوف الكفاءات العلمية عن الانتساب للجامعة من ناحية، وإفصالها عن جامعة قناة السويس مؤخراً من ناحية أخرى.

كما تضمن التحليل البيئي بالخطوة الاستراتيجية لجامعة العريش (2016 - 2020م) عدداً من نقاط الضعف التي تعاني منها جامعة العريش، ومنها:

1. عدم إستكمال الهياكل الأكاديمية للأقسام العلمية وخاصة فى الكليات الجديدة.
 2. قلة الأعداد التى تمتلك المهارات الكافية من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
 3. قصور المهارات القيادية لدى بعض القيادات للصف الثانى والثالث فى الجامعة.
 4. عدم توافر البنية التحتية الإلكترونية بالجامعة.
 5. إشغال أعضاء هيئة التدريس بالتدريس والجانب الأكاديمى على حساب الجانب التطبيقي.
 6. عدم إستكمال المرافق الداعمة للعملية التعليمية بالجامعة.
 7. تأخر كليات الجامعة عن التقدم للحصول على الإعتماد الأكاديمى.
 8. عدم وجود برامج دراسات عليا بالكليات الجديدة.
- وقد قامت الباحثة بدراسة إستطلاعية⁽¹⁾ - بالإضافة إلى عملها بجامعة العريش - من خلال تطبيق استمارة مقابلة بهدف تحديد واقع الدعم القيادى وأثره على المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، ومعوقات الدعم القيادى بالجامعة (ملحق رقم 1)، وقد تم تطبيق أداة الدراسة التى تتكون من ثلاث تساؤلات رئيسة وجهت إلى عدد من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات الجامعة لعدد (20) مستجيب، وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن ما يلي:

1. غياب ثقافة المواطنة التنظيمية لدى معظم العاملين بجامعة العريش (كادر بحثى وإدارى).
2. ضعف إهتمام القيادات بجامعة العريش بسلوكيات المواطنة التنظيمية.
3. ضعف الدعم القيادى المقدم لأعضاء هيئة التدريس بما يعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.

(1) تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية بجامعة العريش فى إبريل 2019م.

4. صعوبة الوضع الأمني لمحافظة شمال سيناء وما يترتب عليه من ندرة الإتصال والتواصل بين أفراد المجتمع الجامعي، والشعور بالضغط النفسي الناتجة عن الأحداث الإرهابية بالمحافظة.

5. وجود عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس المغتربين.

6. وجود عجز في عدد أعضاء هيئة التدريس ببعض الأقسام الأكاديمية، والإدارية.

7. الافتقار إلى بنية تحتية ملائمة للعمل بالجامعة حيث يضم مبنى واحد ثلاث كليات، هي: التربية والعلوم والآداب، وما يترتب عليه من عدم تناسب عدد القاعات مع أعداد الطلاب، وعدم توافر غرف لكثير من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة،.. وغيرها.

وعليه يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن تعزيز دور الدعم القيادي لتفعيل المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة العريش؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما الدور المتوقع للدعم القيادي في تفعيل المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟

2. ما الدور الفعلي للدعم القيادي في تفعيل المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة العريش؟

3. ما الإجراءات المقترحة لتعزيز دور الدعم القيادي في تفعيل المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة العريش؟

أهداف البحث:

تحددت أهداف البحث فيما يلي:

1. التعرف على الإطار النظري والفكري للدعم القيادي وتفعيل المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

2. الوقوف على الدور الفعلي للدعم القيادي في تفعيل المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة العريش في جمهورية مصر العربية.
3. الوصول إلى إجراءات مقترحة لتعزيز دور الدعم القيادي في تفعيل المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة العريش في جمهورية مصر العربية.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث الحالي من كونه يسלט الضوء على أهمية الدعم القيادي من جانب القيادات الأكاديمية: رؤساء الأقسام والوكلاء والعمداء في تفعيل المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة العريش، وأهمية ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية، بما ينعكس إيجابيا على جودة أداء الكليات ومن ثم الجامعة ككل لتعزيز قدرتها التنافسية بين الجامعات الأخرى.

حدود البحث:

يقتصر البحث على الحدود التالية:

1. الحد الموضوعي: إقتصرت البحث في معالجته للدور القيادي في تفعيل المواطنة التنظيمية على أبعادها التالية: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، الفضيلة المدنية/ السلوك الحضاري وعي الضمير.
2. الحد المكاني: اقتصر البحث في جانبه الميداني على بعض كليات جامعة العريش، وهي: كلية التربية، وكلية الأدب، وكلية العلوم، وكلية العلوم الزراعية والبيئية وكلية التربية الرياضية؛ لكونها من أقدم الكليات بالجامعة منذ أن كانت جامعة العريش فرع يتبع جامعة قناة السويس، كما أن الكليات الأخرى بالجامعة منها ما هو تحت الإنشاء مثل كلية الطب والطب البيطري، وبعض كليات الجامعة معظم أعضاء هيئة التدريس بها متدربين من الحاصلين على درجة الدكتوراه من منظمات تربوية مختلفة من داخل المحافظة وخارجها.
3. الحد الزمني: تم تطبيق الجانب الميداني في أكتوبر 2019م خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2019/2020م.

منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يصف الوضع الراهن للمشكلة وتحليلها وتفسيرها، ويتبنى البحث دراسة العلاقات أو الارتباطات بين المتغيرات بهدف التوصل لفهم أعمق للأحداث، من خلال:

1. الدراسة التحليلية للإطار الفكري للدعم القيادي والمواطنة التنظيمية.
2. وصف وتشخيص الدور الفعلي للدعم القيادي والمواطنة التنظيمية بجامعة العريش. التوصل لإجراءات مقترحة تعزز دور الدعم القيادي في تفعيل المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة العريش.

مصطلحات البحث:

يمكن عرض المصطلحات المرتبطة بالبحث كما يلي:

1 . الدعم القيادي Support Leadership

يُقصد بالدعم لغويا (دعمه) قواه وثبته وسانده، ويعرف الدعم بأنه تأييد فرد بالمساعدة أو التشجيع أو الإنحياز جانبه. كما تعرف القيادة Leadership بأنها "نسق التأثير الاجتماعي والتي ينشد من خلالها القائد المشاركة التطوعية من مرؤسيه للوصول إلى أهداف المنظمة. وتعني القدرة على التأثير في سلوك الآخرين من أجل تحقيق الأهداف. وتعني القدرة والرؤية المستقبلية في كيفية تنسيق جهود الأفراد وتوجيههم وحفزهم على العمل لتحقيق أهداف المنظمة"، كما أنها القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة يضمن بها طاعتهم وثقتهم وإحترامهم وتعاونهم، وتركز القيادة الداعمة على "بناء علاقات إجتماعية جيدة داخل الجماعة".

وعليه يمكن صياغة التعريف الإجرائي للدعم القيادي بأنه: «حرص القيادات الأكاديمية (رؤساء الأقسام/ الوكلاء/ العمداء) بالجامعة على التأثير في سلوك أعضاء هيئة التدريس وحفزهم ورعايتهم ومساندتهم لحل المشكلات التي تواجههم في العمل، وإتاحة فرص التطوير والتحسين لهم على جميع المستويات الإدارية».

2 . المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship

المواطنة في اللغة مصدر من الفعل واطن، يوطن، ويقال واطن القوم: عاش معهم في وطن واحد. وتعني المواطنة Citizenship معرفة الفرد حقوقه ويؤدي واجباته عن طريق الوطنية، وتتميز المواطنة بنوع خاص من ولاء المواطن لبلاده والتعاون مع الآخرين لتحقيق الأهداف القومية (26)، وتعني المواطنة التنظيمية "عمل أو نشاط اجتماعي يمارسه الموظف من تلقاء نفسه، ورغبة منه وإرادة، ولا يبغي منه أي مردود مادي، عبر التزام ليس بالوظيفي وإنما هو التزام أدبي حيث يقوم على اعتبارات أخلاقية أو إجتماعية أو إنسانية أو دينية، كما يستلزم توافر صفات أساسية في الموظف كاستشعار المسؤولية وتحمل الأمانة والإخلاص في العمل وتجنب المشاحنات والالتزام بالمبادئ والقيم وبالنظام المتفق عليه داخل المنظمة، أي القيام بكل ما يتطلبه الصالح العام من أجل تحقيق أهداف المنظمة وضمان نجاحها ودعم الترابط الاجتماعي بين أعضائها". وهي تصرفات الفرد التي تتم في بيئة العمل بصورة إختيارية وتطوعية وتهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، ولا تندرج ضمن الواجبات الرسمية للفرد، أو ضمن نظام حوافز ومكافآت المنظمة، ويتمثل هذا السلوك في خمسة أبعاد هي: الإيثار، والكياسة، والضمير الحي، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري».

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة التعريف الإجرائي الذي يتبناه البحث للمواطنة التنظيمية: "قيام أعضاء هيئة التدريس بمهام إضافية تطوعية تتجاوز المهام الرسمية المنوطة بهم، وتوظيف الموارد المتاحة وحمايتها، والعمل في ظل الظروف الصعبة والإمكانات المحدودة مع الشعور بالرضا عن عملهم من خلال أبعاد: الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري.

الدراسات السابقة:

في ضوء ما قامت به الباحثة من مسح لما تم من دراسات سابقة حول موضوع البحث الحالي، يمكن تناولها من خلال المحاور الثلاث التالية، وقد روعي ترتيبها زمنياً من الأحدث للأقدم تحت كل محور على حدة:

المحور الأول - الدراسات المتعلقة بالدعم القيادي

فيما يلي بعض الدراسات والبحوث التي تناولت الدعم القيادي بالمنظمات المختلفة، وهي:

أنماط سلوك القادة كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال الأردن وصلتها ببعض المتغيرات:

استهدفت الدراسة الكشف عن أنماط سلوك القادة كما يدركها أعضاء هيئة التدريس العاملون في الجامعات الحكومية والأهلية في شمال مملكة الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات منها: النوع، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، وقطاع الجامعة، ونوع الكلية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن أكثر أنماط سلوك القادة انتشاراً: التمكين وأحرز المرتبة الأولى، والنمط الديمقراطي احتل المرتبة الثانية، والنمط الأتوقراطي حصل علي المرتبة الثالثة والأخيرة، كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزي لمتغيري: سنوات الخبرة، ونوع الكلية، وكذلك تختلف أنماط سلوك القادة بالجامعات باختلاف النوع، والرتبة الأكاديمية، وقطاع الجامعة.

1. مستوى المناخ التنظيمي وتأثيره في الدعم القيادي بكليات جامعة الكويت: دراسة ميدانية:

استهدفت الدراسة التعرف على مستوى المناخ التنظيمي السائد في كليات جامعة الكويت وأثره في الدعم القيادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن مستوى المناخ التنظيمي السائد بكليات جامعة الكويت جاء بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد إجمالاً، ولا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى المناخ التنظيمي السائد تُعزي لمتغيرات: النوع، والرتبة الأكاديمية، ونوع الكلية. بينما توجد فروق دالة إحصائية تُعزي لمتغير سنوات الخدمة في مجال العلاقات الإنسانية لصالح ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات، وأن تصورات أفراد العينة لمستوى الدعم

القيادي جاءت متوسطة، ولا توجد فروق تُعزى لمتغيرات: النوع (ذكور/ إناث)، والرتبة الأكاديمية، ونوع الكلية، وسنوات الخدمة.

2 . العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك، والالتزام الداخلي، والالتزام التنظيمي الفعال ومعدل ترك العمل للأكاديمين العاملين بمؤسسات التعليم العالي الخاص في ماليزيا:

استهدفت الدراسة اختبار العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك، والالتزام الداخلي، والالتزام التنظيمي الفعال وقصد ترك العمل للأكاديمين العاملين بمؤسسات التعليم العالي الخاص في ماليزيا، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن اقتناع العاملين بدعم المنظمة لهم يدفعهم نحو السلوك الإيجابي بما يعود بالنفع على المنظمة، وأن ترك العمل يأتي كنتاج غير مباشر لشعور العاملين بندرة دعم ومساندة المنظمة لهم، وأن سلوك الدعم التنظيمي له تأثير مباشر وغير مباشر على الالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسات التعليم العالي، من خلال الالتزام الداخلي والشعور بالمسئولية نحو العمل.

3 . الدعم التنظيمي للمعلمين والبيئة الابتكارية بالمدرسة الثانوية العامة في ج.م.

ع - دراسة ميدانية:

استهدف الدراسة تعرف واقع العلاقة بين الدعم التنظيمي للمعلمين والبيئة الابتكارية بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية، بما يحقق تحسين الأداء المدرسي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن تحسين الأداء المدرسي يعتمد على معلمين لديهم الكفاءة والقدرة والدافعية نحو العمل، وعلى توفير مناخ عمل مناسب لدعم العاملين وتنميتهم، وأن هناك ضعفاً في إدراك معلمي المدارس الثانوية العامة في مصر للدعم التنظيمي، وضعف الإهتمام بتوفير بيئة عمل مشجعة وداعمة لإبتكار المعلمين بالمدرسة الثانوية.

4 . الدعم القيادي وعلاقته بالعدالة التنظيمية وبعض المتغيرات الديموجرافية والوظيفية:

استهدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين الدعم القيادي والعدالة التنظيمية وكذلك الفروق بين مستويات كل من: الحالة الاجتماعية، والخبرة، والدخل، والوظيفة في الدعم

القيادي والقدرة التنبؤية لهذه المتغيرات بالدعم القيادي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكونت العينة من العاملين بالقطاع الحكومي بمحافظتي: دمياط والدقهلية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن إدراك الدعم القيادي يزداد لدى الأفراد الأكثر خبرة والأعلى دخلاً، وأن الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية عليا أكثر إدراكا للدعم القيادي بالمقارنة بالأقل وظيفة، وتوجد علاقة ارتباطية موجبة دالة بين الدعم القيادي ومتغيري العدالة التنظيمية: عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع، وأن العدالة في توزيع المهام من أهم المتغيرات تأثيراً في الدعم القيادي.

5. الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي:

استهدفت الدراسة بحث العلاقة بين مستوي الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد الثلاثة للولاء التنظيمي: العاطفي، والمستمر، والمعياري لعينة من العاملين بالمنظمات العامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة ما يأتي: أن الدعم التنظيمي المدرك يرتبط ارتباطاً ذا علاقة إحصائية بالولاء العاطفي، وأن الدعم التنظيمي المدرك يرتبط ارتباطاً عكسياً بالولاء المستمر، وكذلك توجد علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء المعياري، أن المتغيرات الشخصية: العمر، والخبرة، والحالة الاجتماعية لا تؤثر علي الولاء التنظيمي بأبعاده: العاطفي، والمستمر، والمعياري.

6. الدعم التنظيمي المدرك المتبادل:

استهدفت الدراسة التعرف على الدور التبادلي بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، وتكونت العينة من العاملين بمنظمة البريد في شمال شرق الولايات المتحدة الأمريكية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: شعور العاملين برعاية واهتمام المنظمة بهم يعزز لديهم الالتزام التنظيمي ويدفعهم نحو تحقيق الأهداف المنوطة بالمنظمة، كما تزداد العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام مع قبول العاملين لقواعد العمل المطبقة بالمنظمة، ويعزز الدعم التنظيمي المدرك لدى العاملين الالتزام والشعور بالمسئولية نحو المنظمة، وتحسين الأداء بها.

7 . الدعم التنظيمي المدرك واجتهاد العامل وإلتزامه واتجاهه نحو التجديد:

استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك واجتهاد العاملين وإلتزامهم بالعمل بما يحقق أهداف المنظمة، وتم تطبيق الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من معلمي المدارس الثانوية العامة، واعتمدت على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: توجد علاقة إيجابية بين الدعم المدرك للعاملين والمشاركة في تحمل مسؤوليات العمل والشعور بالثقة في المنظمة، ويرتبط الدعم التنظيمي المدرك بشكل إيجابي مع الابتكار والتجديد، ومن أشكال الدعم المدرك: المكافآت، والترقية، والاعتراف بالجهود المبذولة وغيرها، وكذلك توجد علاقة إيجابية بين إدراك العاملين بأنهم ذو قيمة للمنظمة وأن هناك قيم مشتركة بينهما يُقوي شعورهم بالالتزام التنظيمي.

8 . أثر المتغيرات الديموغرافية على الدعم التنظيمي ودافعية العاملين:

تناول الدراسة أثر المتغيرات الديموغرافية على الدعم التنظيمي ودافعية العاملين من حيث: المؤهلات التعليمية، والعمر الزمني، والنوع (ذكور - إناث)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأستخدمت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن العاملين الأقل خبرة في العمل لديهم مستوى منخفض من الدافعية نحو العمل، وأن المدير ذا الخبرة العالية لديه تصورات عالية للدعم التنظيمي للعاملين معه، ويتمكن من استثارة دافعيتهم نحو العمل، بالإضافة إلى أن الذكور أكثر تحفيزاً مقارنة بالإناث، وأن العاملين من الفئة العمرية 40 - 50 عامًا هم أكثر الفئات تحفيزاً بالمقارنة بالفئة العمرية من 20 - 30 عامًا.

المحور الثاني - الدراسات المتعلقة بالمواطنة التنظيمية:

يتضمن العرض التالي الدراسات والبحوث السابقة التي اهتمت بمتغير المواطنة التنظيمية.

1 . إدارة البيئة المدرسية وتحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية نحو البيئة: دراسة

حالة في مدارس الأغراض الخاصة:

استهدفت الدراسة تعرف دور الإدارة المدرسية في تحسين بيئة العمل بما يدعم سلوكيات المواطنة التنظيمية بعدة مؤسسات تعليمية أُعدت أغراض خاصة بعاصمة

أندونيسيا (جاكرتا)، ومعرفة الفروق بينها وبين المؤسسات التعليمية العادية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر بمدى مشاركة المعلم في العمل وشعوره بالرضا عن العمل، وأن البيئة المدرسية الإيجابية تعزز التواصل بين المعلم وطلابه، والمعلم وأقرانه ومع مديري المدارس والمشاركة بفعالية في الأنشطة المدرسية المختلفة والتي تكون خارج المهام الوظيفية المنوطة بهم، وكذلك المشاركة في العمل والرضا الوظيفي من العوامل المهمة التي يجب مراعاتها عند تحسين سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية، وأخيراً يبذل المعلم المشارك في العمل جهوداً إبداعية لمنع المتسربين من الدراسة، ويستخدم طرقاً مبتكرة في التعلم لزيادة تحصيل طلابه إلى أقصى حد.

2. السمات الشخصية، والجرأة وسلوك المواطنة التنظيمية في التعليم العالي المهني:

الدور الوسيط للإندماج الوظيفي:

استهدفت الدراسة الكشف عن تأثير السمات الشخصية والجرأة على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عينة من المحاضرين بالتعليم العالي المهني الصناعي بوزارة الصناعة في إندونيسيا، وتم استخدام دراسة الحالة مع المنهج الكمي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن المتغيرات الشخصية تسهم في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية للمحاضرين ومن ثم على أداء الطلاب بالكلية، وأن المشاركة الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين السمات الشخصية واعتبار إنجازاتهم مهمة بالنسبة للتقويم الذاتي، كما أن التحكم الذاتي والضمير تؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأهمية تعزيز الدور الإضافي للمحاضرين في الجامعات عامة والأندونيسية خاصة في تحسين أداء الجامعة.

3. سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات اليابانية: تأثير الإندماج، والإلتزام

التنظيمي، وفرق العمل:

استهدفت الدراسة تعرف أثر الاندماج، والإلتزام التنظيمي، والعمل كفريق على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتكونت العينة من الأساتذة والعمال الكتابيين في أحد الجامعات اليابانية الخاصة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن المشاركة في العمل لها علاقة إيجابية مع الفضيلة ومساعدة

السلوك في المنظمات اليابانية، ووجود تأثير إيجابي بين تعزيز الروح الرياضية بالمنظمة وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن وجود العلاقات الانسانية المتناغمة بالمنظمة عامل ضروري ومهم لتعزيز علاقة الفرد بالمنظمة وتمكينه من القيام بسلوكيات تطوعية خارج نطاق عمله مع الشعور بالرضا.

4. سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلم، ومستوى الضغوط على فعالية المدرسة:

استهدفت الدراسة تعرف مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلم والشعور بضغوط العمل، وكذلك تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية على فعالية المدرسة من وجهة نظر بعض معلمي المدارس التركية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات عن مجتمع الدراسة، ومن أهم النتائج التي أبرزتها: وجود علاقة بين فعالية المدرسة وجميع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلم، وأن الخصائص الديموغرافية تؤثر على فعالية المدرسة، فيما عدا الأقدمية، كما أن شعور المعلم بالضغوط يؤثر بالسلب على سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة ومن ثم على فعالية المدرسة ككل.

5. درجة توافر قيم المواطنة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة (عمان) وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم:

استهدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين درجة توافر المواطنة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وبمستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في عمان، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن درجة توافر قيم المواطنة لدى رؤساء الأقسام جاءت متوسطة من وجهة نظر العينة على الدرجة الكلية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجتمع الدراسة تُعزى لمتغيري: السلطة المشرفة وعدد سنوات الخبرة في جميع مجالات الاستبانة من وجهة نظرهم، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية من وجهة نظرهم تُعزى لمتغيري: الرتبة الأكاديمية والسلطة المشرفة.

6 . دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تنمية المجتمع المحلي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم:

استهدفت الدراسة تعرف دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان في تنمية المجتمع المحلي، وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي أوضحتها: أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة بالمدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وتوجد فروق بين المتوسطات الحسابية لدور مدير المدارس الثانوية في تنمية المجتمع المحلي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وتوجد فروق لدرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية تبعاً لمتغير النوع لصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس فأقل، ومتغير الخبرة لصالح 5 سنوات وأقل من 10 سنوات.

7 . دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد - جامعة سبها:

استهدفت الدراسة تعرف دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد في جامعة سبها، وتعرف مدى تنوع سلوكيات المواطنة التنظيمية باختلاف متغيرات: النوع وسنوات الخبرة والدرجة العلمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: وجود علاقة ارتباطية معنوية بين العدالة التنظيمية (التوزيعية والاجرائية والتعاملات) وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالجامعة، وجاءت أهمية أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من حيث الأهمية في ضوء استجابات أفراد العينة كالتالي: الإيثار، يليه السلوك الحضاري، ثم اللطف والكماسة، وأخيراً الروح الرياضية، كما أكدت العينة على أهمية تعزيز القيم الخاصة بالمواطنة التنظيمية ودورها في تحسين أداء المنظمة.

8. مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل:

استهدفت الدراسة تعرف مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، وقياس مدى تنوع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف: النوع وسنوات الخبرة والدرجة العلمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومجتمع الدراسة يتكون من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن تقدير الدرجة الكلية لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل جاءت متوسطة، ولا توجد فروق في مستويات سلوك المواطنة التنظيمية تُعزى للدرجة العلمية، وتوجد فروق تُعزى لمتغير الخبرة لصالح من سنوات خبرتهم 10 سنوات فأكثر، ولا توجد فروق في أبعاد المواطنة التنظيمية طبقاً للنوع في: الكياسة، والروح الرياضية، والضمير الحي، والسلوك الحضاري، كما توجد فروق في بُعد الإيثار لصالح الذكور.

9. دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة

ميدانية على العاملين في جامعة فلسطين:

استهدفت الدراسة تعرف واقع جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في جامعة فلسطين، والكشف عن العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الأكاديميين والإداريين المتفرغين العاملين في جامعة فلسطين، ومن أهم النتائج: أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية والمواطنة التنظيمية جاءت جيدة، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات حول جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

10 . العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا: دراسة ميدانية:

استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا، وتكونت العينة من أعضاء هيئة تدريس بالكليات العملية: الطب، والصيدلة، والعلوم، والكليات النظرية: التربية، والآداب، والتجارة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: وجود علاقة دالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، ووجود فروق ذات دلالة في متوسط استجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة تُعزى لطبيعة الكلية نظرية أو عملية لصالح الكليات العملية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حول واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة تُعزى لطبيعة الكلية التي ينتمي إليها عضو هيئة التدريس: نظرية أو عملية.

11 . القيادة الإبداعية للمديرين ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة غزة:

استهدفت الدراسة التعرف على مستوى القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين تبعاً لمتغيرات: النوع ومكان العمل وسنوات الخدمة والتخصص والمؤهل العلمي على تقديرات المديرين ومعلمي المدارس الثانوية لدرجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية عند المعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة توفر القيادة الإبداعية عند مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية، وتوجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة توافر القيادة الإبداعية لدى المديرين وسلوك المواطنة التنظيمية عند المعلمين، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات تقديرات المديرين لدرجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية عند المعلمين وتُعزّي للمتغيرات الديموغرافية.

12 . العلاقة بين إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية ومستوى إلتزامهم بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على معلمى المرحلة الثانوية في منطقة القصيم التعليمية:

استهدفت الدراسة تعرف مستوى إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية من وجهة نظر معلمى المدارس الثانوية بمنطقة القصيم التعليمية، وتحديد طبيعة العلاقة بين إدراك المعلم للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في ضوء متغيرات: النوع وسنوات الخبرة ونوع المؤهل، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى، ومن أهم النتائج التى توصلت إليها: أن مستوى إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم متوسط وكذلك الأبعاد الفرعية، كما أنه لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير نوع المؤهل (تربوى، غير تربوى)، وبتغير الخبرة لدى معلمى المرحلة الثانوية بمنطقة القصيم، وتوجد فروق طبقاً للنوع لصالح الذكور، وتوجد علاقة ارتباطية موجبة بين إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية ككل وسلوك المواطنة التنظيمية بالمدارس الثانوية.

13 . سلوك المواطنة التنظيمية بالإدارة العامة للتعليم في منطقة الرياض:

استهدفت الدراسة تعرف درجة الاحتياج لسلوك المواطنة التنظيمية بالإدارة العامة للتعليم في منطقة الرياض من وجهة نظر مديرات الإدارات ومساعداتهم والمشرفات التربويات، والكشف عن الفروق بين عينة الدراسة طبقاً: للمركز الوظيفي، والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى، ومن أهم النتائج التي أبرزتها: أن درجة الاحتياج لسلوك المواطنة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض في أبعاد: الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والضمير الحي، والسلوك الحضاري جاءت كبيرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاحتياج لسلوك المواطنة التنظيمية تُعزّي لمتغيرى المركز الوظيفي، وسنوات الخبرة، بينما توجد فروق في درجة الاحتياج لسلوك المواطنة التنظيمية لبعدي: الإيثار والكياسة

طبقاً للمؤهل العلمي لصالح درجة البكالوريوس بدرجة أكبر من الماجستير والدكتوراه، ولا توجد فروق بين أبعاد: الروح الرياضية، والضمير الحي، والسلوك الحضاري طبقاً للمؤهل العلمي.

14 . الإحساس بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي:

استهدفت الدراسة تحديد مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي في ضوء متغيرات: النوع، والمؤهل العلمي، والدرجة العلمية، وتوضيح العلاقة بينها وبين سلوك المواطنة التنظيمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: ارتفاع مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية وكذلك سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية تُعزى لمتغير الدرجة العلمية لصالح من يشغلون الدرجات الأدنى في سلم الترقى الأكاديمي، وتوجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي.

15 . سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالنمط القيادي وجودة أداء الإشراف والتوجيه للتربية البدنية بدولة الكويت:

استهدفت الدراسة تعرف مدي توافر محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، ومسببات هذا السلوك في كل من مجتمع البحث الذي يتمثل في: الإدارة العليا والإدارة التنفيذية والمعلمين بالمناطق التعليمية في وزارة التربية بدولة الكويت، وكذلك تحديد العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والأنماط القيادية وجودة الأداء، وإتبعت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن النسبة المئوية لسلوك المواطنة التنظيمية للعينة الكلية تبلغ (17,85%) ولعينة الإدارة العليا تبلغ (75,71%) ولعينة الإدارة التنفيذية تبلغ (95,84%) ولعينة المعلمين تبلغ (58,85%)، وتتقارب سلوك المواطنة التنظيمية بين الأنماط القيادية (الديمقراطي - الدكتاتوري - الفوضوي) وتأثيرها على التزام العاملين بالتعليمات

الخاصة بجودة الإشراف والتوجيه، وأكدت على أهمية وجود علاقة متسقة بين المعلمين كقيادة والمتعلمين تتسم بالإنسانية والإحترام وطاعة الأوامر التي تحقق الأهداف المرسومة، وتنمية سلوك المتعلم والتأكيد على دعم قيم المواطنة لديه.

16 . سلوكيات المواطنة التنظيمية في المدارس الأمريكية والبرتغالية الخاصة:

استهدفت الدراسة مقارنة إدراك سلوكيات المواطنة التنظيمية بين معلمي المدارس الثانوية الخاصة البرتغالية والأمريكية، والتحقق من صدق مقياس المواطنة التنظيمية المستخدم في الدراسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تؤثر على الفعالية التنظيمية بالرغم من اختلاف الثقافات بين كل من النظام البرتغالي والنظام الأمريكي، وتم التحقق من صدق المقياس الخاص بالمواطنة التنظيمية عبر الثقافات المختلفة وأنه قابل للتطبيق.

17 . درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية

وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم:

استهدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المديرين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية بشكل عام وفق تصور معلميهم جاءت متوسطة، وأن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لسلوك المواطنة التنظيمية جاءت متوسطة، وكذلك توجد علاقة موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية ودرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مديريهم.

18 . العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية وتبادل الأدوار بين العاملين والقادة وسلوك

المواطنة التنظيمية:

استهدفت الدراسة تعرف العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية، وتبادل الأدوار بين العاملين بالمنظمة، والقائد وتبنى سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمنظمات التربوية

بايران، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن القادة بالمنظمات التربوية يقيمون علاقات تبادل إجتماعي مع العاملين معهم، وأن سلوك القيادة التحويلية يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية بما يضمن الفاعلية التنظيمية، وأن التفاعل بين القيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية يعزز الإلتزام التنظيمي ويُقلل من معدلات ترك العمل.

19 . المواطنة التنظيمية وتحصيل الطلاب:

استهدفت الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية ومستوي تحصيل الطلاب بالمدارس الإعدادية والثانوية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها: وجود علاقة إيجابية بين دعم سلوك المواطنة التنظيمية وإرتفاع مستوي التحصيل لدى الطلبة بالمدارس الإعدادية والثانوية، وتؤثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على فاعلية المنظمات وإنتاجيته ساهم حيث أن الروح الرياضية تُزيد من الوقت الذي يقضيه في المساعي البناءة في منظمته، وبعد المجاملة، تساعد في منع السلوكيات العدائية ويزيد من استثمار الوقت بالمنظمة، ووعي الضمير تشمل الكثير من السلوكيات الايجابية مثل: مساعدة المعلمين والطلاب الجدد والمشاركة في الأنشطة المدرسية، وأن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر بالنمط القيادي المتبع بالمؤسسة التعليمية والذي يركز علي المشاركة والعمل الجماعي.

20 . المواطنة التنظيمية والالتزام في المدارس الابتدائية التركية:

استهدفت الدراسة تحديد العلاقة بين المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي طبقاً لمنظورات معلمي المدارس الابتدائية التركية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: وجود علاقة إيجابية قوية بين الإلتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية بالمدارس الابتدائية التركية، وتؤثر اتجاهات الأفراد على سلوكياتهم التطوعية ومدى التزامهم داخل منظماتهم، وأن تقدير سلوكيات الأفراد بالمنظمات التعليمية من شأنه أن يرفع من مستوي الإلتزام التنظيمي لديهم.

21 . آليات تفعيل المواطنة التنظيمية في المدارس المصرية:

استهدفت الدراسة الوقوف على أهم خصائص ومحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية وأبعادها ودواعي ممارستها في المنظمات التعليمية، وكذلك الوصول إلى آليات تفعيل المواطنة التنظيمية في المدارس المصرية بما يزيد من فعاليتها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي أبرزتها: أن من مقومات تهيئة البيئة المدرسية الداعمة: وجود توازن في العلاقة التبادلية بين العاملين في المدرسة، وأن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية من العوامل المهمة لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمدارس المصرية، وأن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتحقق بوجود قادة يحفزون العاملين معهم نحو هذه السلوكيات.

22 . سلوكيات المواطنة التنظيمية: توجيه التحصيل والشخصية:

استهدفت الدراسة بحث تأثير المتغيرات الشخصية في التنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أبعاد المواطنة وهي: الإيثار، الضمير، الروح الرياضية، الفضيلة، والمجاملة، وكذلك تأثيرها على معدلات تحصيل الطلاب وانجازاتهم وسماتهم الشخصية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة: أن قيمة الإنجاز، والضمير، والموافقة كانت تنبئ بسلوك المواطنة بشكل مباشر أو غير مباشر بالمنظمات، وأن الأفراد ذوي الدافعية العالية للإنجاز هم أكثر احتمالا للقيام بسلوكيات تتجاوز الدور التقليدي للمهام المطلوبة منهم والمشاركة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وكذلك أهمية وعي المنظمة بالعملية التي يشارك بها الأفراد في سلوكيات المواطنة من خلال دمج السمات الشخصية الفردية والمتغيرات التنظيمية في التنبؤ بهذه السلوكيات.

المحور الثالث - الدراسات المتعلقة بالدعم القيادي والمواطنة التنظيمية:

يشمل العرض التالي بعض الدراسات والبحوث التي تناولت متغيري البحث: الدعم القيادي والمواطنة التنظيمية:

1 . الفعالية الذاتية للقيادة، والسلوك الموجه نحو التغيير، وسلوك المواطنة التنظيمية: التأثير الدال للخبرة:

استهدفت الدراسة فحص تأثير الفعالية الذاتية للقيادة، والسلوك الموجه نحو التغيير، وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين والتركيز على التأثير الدال للخبرة لمؤسسات التعليم العالي في ولاية لاغوس، بنيجيريا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: توجد علاقة بين الفعالية الذاتية للقيادة والسلوك الموجه نحو التغيير وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسات التعليم العالي، وأن الخبرة عاملاً حيوياً في إدارة التعليم العالي وتطويره من خلال مهارات القادة في: دعم سياسات التغيير، وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما تؤثر الخبرة على الفعالية الذاتية للقيادات والسلوك الموجه نحو التغيير وسياسات التغيير بمؤسسات التعليم العالي؛ فالموظفين الذين خبرتهم 10 سنوات فأكثر مستعدون لبناء علاقات ايجابية مع الآخرين عن نظرائهم ممن هم أقل خبرة.

2 . مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات:

استهدفت الدراسة التعرف على مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وكذلك تعرف مستوى المواطنة التنظيمية بهذه المدارس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى الدعم التنظيمي بالمدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وأن سلوك المواطنة التنظيمية جاء بدرجة عالية بهذه المدارس، كما توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة عالية القيمة بين درجة الدعم التنظيمي المدرك ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات بمدارس حفر الباطن.

3. أثر الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط بين قيم الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة الأقصى بغزة:

استهدفت الدراسة الكشف عن أثر الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط على قيم الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة في جامعة الأقصى بغزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن مستوى تصورات العاملين في جامعة الأقصى لقيم الثقة التنظيمية السائدة جاء بدرجة مرتفعة، وأن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة أما مستوى إدراكهم للدعم التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، كما أن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط بشكل كلي العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في بعدى: الإيثار واللفظ والكياسة، في حين يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين الثقة التنظيمية وأبعاد: الروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير لسلوك المواطنة التنظيمية.

4. تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية: على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة:

استهدفت الدراسة تحديد تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من الموظفات الإداريات، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: تفوق نمط القيادة الديمقراطية ثم القيادة الحرة ويليها القيادة الأوتوقراطية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، ويوجد تأثير لنمط القيادة الحرة على سلوك المواطنة التنظيمية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاه أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية مثل: العمر، والمؤهل، والخبرة.

5. أثر العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي المدرك في سلوكيات المواطنة التنظيمية: الدور الوسيط للهوية التنظيمية:

استهدفت الدراسة تعرف أثر العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي كما يدركها المعلم بمرحلة ما قبل المدرسة على سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم وتأثيرها على الهوية

التنظيمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي أبرزتها: أن ارتباط المعلمين بالمدرسة يؤدي دوراً مهماً في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن الدعم التنظيمي القائم على نظرية التبادل يُعزز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلم؛ مما يحسن من فعالية المؤسسة التعليمية، وكذلك الشعور بالعدالة التنظيمية يؤثر بالإيجاب على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلم، وأن الهوية التنظيمية للمعلمين تتحقق بشكل كبير من خلال: العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي المدرك.

6. أثر ادراك الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية:

استهدفت الدراسة الكشف عن إدراك الدعم التنظيمي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن ادراك الدعم التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، وأن ممارسة السلوك التطوعي جاء بدرجة مرتفعة، وأنه يوجد أثر ذا دلالة احصائية لادراك الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، وتوجد فروق ذات دلالة احصائية لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغير نوع الكلية التي ينتمي إليها عضو هيئة التدريس لصالح الكليات العلمية.

7. العلاقة بين الدعم القيادي والمشاركة في إتخاذ القرار وسلوكيات المواطنة التنظيمية:

استهدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين الدعم القيادي والمشاركة في إتخاذ القرار وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمنظمات العامة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توجد علاقة موجبة بين المشاركة في إتخاذ القرار وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتوجد علاقة موجبة بين الدعم القيادي والمشاركة في إتخاذ القرار، وتوجد علاقة بين الدعم القيادي وسلوك المواطنة التنظيمية.

8 . أثر القيادة التحويلية و كارما يوجا على سلوك المواطنة التنظيمية(67):

استهدفت الدراسة بحث تأثير القيادة التحويلية و كارما يوجا القائد على سلوك المواطنة التنظيمية، باستخدام تصميم تجريبي على عينة من مديري مؤسسة صناعية كبيرة ومن طلاب درجة الماجستير في شرق الهند، وتركز كارما يوجا البناء على التعلم التجريبي والحكمة الجماعية، وأن أداء العمل يتم على أساس الذكاء والعلم، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: أن القيادة التحويلية تعزز الإيثار والاخلاص بصورة إيجابية كأحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، بينما تؤثر على الروح الرياضية ووعي الضمير بصورة سلبية، وهناك علاقة بين كارما يوجا (العمل كالعبادة) والقيادة التحويلية من خلال تحديد الواجبات الأخلاقية التي تعود بالنفع على النظام الاجتماعي؛ فالقيادة التحويلية يمكنها أن تعزز سلوكيات مرغوبة اجتماعياً، وأن سلوكيات المواطنة الكلية من شأنها أن تحسن الأداء التنظيمي، وأن الرضا الوظيفي يعتبر مؤشراً قوياً للمواطنة التنظيمية.

9 . اختبار أثر العدالة التنظيمية كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية (68):

استهدفت الدراسة بناء واختبار نموذج يفسر العلاقة بين نمطى القيادة: التحويلية والتبادلية، وذلك في ضوء مراجعة وتحليل عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: وجود تأثير غير مباشر للقيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال العدالة الإجرائية والثقة كمتغيرات وسيطة، وتوجد علاقة بين الثقة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما توجد علاقة بين العدالة التوزيعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمنظمات العامة.

10 . هل الدعم التنظيمي المدرك يتوسط العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية؟(69):

استهدفت الدراسة الإجابة عن التساؤل: كيف يمكن للعدالة الإجرائية أن تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية؟، وتحديد مدى تأثيرها بالدعم التنظيمي المتوقع من وجهة

نظر عينة من العاملين والمشرفين بأحد المستشفيات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها ما يأتي: ارتباط العدالة الإجرائية بالدعم التنظيمي ارتباطاً إيجابياً، كما أن الدعم التنظيمي يتأثر بالخبرات المتطورة عن طريق التدريب الرسمي وغير الرسمي، وعدد الترقيات التي حصل عليها القائد، أن الدعم التنظيمي المتوقع يتوسط العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية.

التعليق على الدراسات السابقة:

1. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة تتمثل في:

أ. تأكيد العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمنظمات المختلفة، مثل: دراسة حجي بن سليمان العنزي وصالح علي يعن الله القرني، ودراسة Robert H. Moorman and Others، ودراسة B. Madhu and Venkat R. Krishnan.

ب. أهمية تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالمنظمات التعليمية المختلفة وخاصة الجامعية، مثل دراسة M.Arifin and Others، ودراسة محمد فضل محمد الحنيطي، ودراسة Yutaka Ueda، ودراسة أميمة حلمي مصطفى، ودراسة أحمد بن سالم العامري، ودراسة Travis Burns and Jamie Carpenter

ج. توجد علاقة وثيقة بين تحقيق العدالة التنظيمية والشعور بالثقة والرضا الوظيفي ودعم سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذا ما أكدته عدة دراسات، ومنها: دراسة بسام محمد أبو حشيش، ودراسة علي أحمد جبرائيل المعايطة، ودراسة ريم خليل أبو نعمه، ودراسة Robert Eisenberger and Others، ودراسة محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون، ودراسة حسن عبد السلام علي وآخرون.

د. توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لمُتغير الخبرة لصالح من سنوات خبرتهم 10 سنوات فأكثر، ولا توجد فروق في أبعاد المواطنة التنظيمية جميعها تُعزى لمُتغير النوع عدا بُعد الإيثار لصالح الذكور، ولا يوجد تأثير في سلوك

المواطنة التنظيمية يُعزى للدرجة العلمية، وتتفق مع ذلك دراسة خالد سليمان أحمد مومني، وتختلف مع دراسة رجاء محمد نصار التي ترى عدم وجود فروق في سلوكيات المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغيرات: النوع، والخبرة، والمؤهل.

2. أوجه الاختلاف بين البحث الحالي وبعض الدراسات السابقة تتحدد في:

أ. تناول متغيري البحث الدعم القيادي والمواطنة التنظيمية، حيث تبين عدم وجود دراسات سابقة (في حدود علم الباحثة) تناولت المتغيرين معاً بجامعة العريش، كما أن معظم هذه الدراسات ركز على الأنماط القيادية وخاصة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية، بينما البحث الحالي يركز على دور الدعم القيادي في تفعيل المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة العريش.

ب. مجتمع البحث وعينته، حيث اهتمت معظم الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين بالمنظمات غير التربوية، والبعض منها في بيئات غير مصرية مثل دراسة: Robert H. Moorman and Others ودراسة B. Madhu and Ven- kat R. Krishnan ودراسة محمد عبد التواب شاهين، بينما يهتم البحث الحالي بدور الدعم القيادي من جانب القيادات الأكاديمية وهي: رؤساء الأقسام والوكلاء والعمداء، في تفعيل المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة العريش.

خطوات البحث:

يسير البحث بعد تحديد إطاره العام وفقاً للخطوات التالية:

1. دراسة نظرية للدور المتوقع للدعم القيادي في تفعيل المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
2. دراسة ميدانية للدور الفعلي للدعم القيادي في تفعيل المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة العريش.
3. طرح إجراءات مقترحة لتعزيز دور الدعم القيادي في تفعيل المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة العريش.

ويتناول البحث هذه الخطوات تفصيلاً على النحو التالي:

الخطوة الأولى - دراسة نظرية للدور المتوقع للدعم القيادي في تفعيل المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات

تتناول هذه الخطوة التأصيل النظري للدور المتوقع للدعم القيادي في تفعيل المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات من خلال المحاور التالية:

أولاً - الدعم القيادي بالجامعات

يُعد المورد البشري من أهم مرتكزات تحقيق المنظمات التعليمية وخاصة الجامعات لأهدافها وتميزها، كما أن شعور هذه الموارد بالدعم من جانب القيادة بالمنظمة التي ينتمون إليها يدفعهم لمزيد من الأداء المتميز سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي، وعليه يتناول العرض التالي الدعم القيادي من خلال النقاط التالية: المفهوم، والمهارات الإدارية والسلوكية للقيادات الداعمة، ومصادر قوة هذه القيادات، وكذلك النظريات والعوامل المؤثرة في الدعم القيادي، وهي كما يلي تفصيلاً:

1 . مفهوم الدعم القيادي بالجامعات:

يُعد مفهوم الدعم القيادي من المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، ودرسه علماء النفس تحت مسمى المساندة الاجتماعية، فالدعم القيادي يعكس الاعتقاد العام الذي يتبناه العاملون تجاه جودة وطبيعة علاقة القادة معهم ومدى تقييمهم وتمييزهم للجهود التي يبذلها العاملون في المنظمة. ويُقصد بالدعم التنظيمي Organizational Support به شعور عام لدى العاملين مرتبط بالمدى الذي تكون به القيم التنظيمية تهتم بهم وتقدم المساعدات لهم وتعنى بهم، ودعم المنظمة فيشير إلى الدرجة التي يدرك عندها الفرد أن المنظمة تهتم باحتياجاته وتستجيب لمتطلباته. كما يعبر الدعم التنظيمي عن المدى الذي يعتقد فيه العاملين بدعم القادة لسلوكهم من خلال تعزيز توجهاتهم وتشجيعهم عليها وأي كانت هذه التوجيهات.

تتعدد أبعاد الدعم التنظيمي ويمكن توضيحها من خلال العناصر التالية: العدالة التنظيمية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز، دعم وتأكيد الذات، التدريب، والدعم القيادي. ومن ثم يتبين أن الدعم القيادي هو أحد أبعاد الدعم التنظيمي.

ويُقصد بالقائد الداعم Supportive Leader القائد الذي يظهر الاهتمام بالموقف ورفاهية العاملين ومصالحهم وحاجاتهم ويقوم ببعض الأمور التي تجعل العمل مرضيا لهم، ويظهر الصداقة للعاملين ويكون متاحا لهم عند الحاجة إليه. كما أن الاهتمام بالدعم القيادي يصاحبه متطلبات جديدة لكل من المديرين والعاملين، ومع مرور الوقت يمنح العاملين الاستقلالية والسلطة للتحكم في بيئة العمل؛ مما يساعد في تكوين صف ثان من القيادات الداعمة بالمنظمة.

وبتطبيق الدعم القيادي على الجامعات يتضح أنه يتجسد في اهتمام القيادات الأكاديمية من رؤساء الأقسام والوكلاء والعمداء برعاية ورفاهية العاملين معهم ومنهم أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهون من مشكلات والإنصات لشكواهم، والعناية بهم وبصحتهم النفسية، وتحفيزهم،... وغيرها من أوجه الدعم القيادي. وفي هذا الصدد أوصت إحدى الدراسات بضرورة الالتزام باللوائح والقوانين والأنظمة الموحدة بالجامعة؛ لكونه يؤدي إلى تحفيز العاملين وزيادة ثقتهم بالقيم التي تتبناها الجامعة؛ مما يخلق لديهم الشعور بالالتزام والانتماء ويجعلهم سعداء راضين باتمائمهم للمنظمة التي يعملون بها، كما يمارسون سلوكيات تدعم تحقيق الأهداف التنظيمية ومنها: سلوكيات الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية وزيادة دافعيتهم للإنجاز.

والقيادات الأكاديمية بالجامعات يمكنها أن توفر مناخاً صحياً للعمل وتهيئة البيئة الداعمة لهم بكليات الجامعة والتي تتميز بما يلي: العمل بروح الفريق، وتقدير العمل والجهد، والاحترام المتبادل، والتواصل الفعال بين القيادة الإدارية والعاملين، ورضا العاملين داخل الجامعة عن العمل. والذي بدوره ينعكس على رضا جميع العاملين بالجامعات والسعي نحو تحقيق أهدافها ورؤيتها ورسالتها التي تصبو إليها.

2. المهارات الإدارية والسلوكية للقيادة الداعمة بالجامعات:

تستمد القيادة بالمنظمات عامة والجامعات خاصة قوتها لتصبح قيادة داعمة قادرة على التأثير في سلوك العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال تميزها بصفات ومهارات إدارية وسلوكية متعددة، منها:

أ . المهارات الفنية: وتعنى أن يكون القائد متقنا لعمله، وملما بأعمال مؤسسه وبمتطلبات المهام التي يقومون بها، والآليات الكفيلة بانجاز العمل.

ب . المهارات الانسانية: وتشير إلى قدرته على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم والعوامل المؤثرة في سلوكهم؛ مما يساعد على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم المشتركة مع المنظمة.

ج . المهارات التنظيمية: تعنى فهم القائد للمنظمة كأهداف وخطط وأنشطة، ويتمكن من تنظيم العمل وتنسيق الجهود، والوعى بجميع اللوائح والأنظمة ذات العلاقة بالعمل وإنجازاته.

د . المهارات الفكرية: أى التمتع بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة، وكذلك المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وخاصة التي تساعد المنظمة على التغيير بما يواكب متطلبات العصر.

ويوجد تصنيف آخر للمهارات الإدارية والسلوكية للقائد الداعم، هو:

هـ . مهارة الاتصال: لما كان الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات بين فردين أو أكثر، فإن ذلك يتطلب توافر عدة مهارات لدى القائد منها: الكتابة، والقراءة، والتحدث، والإنصات. فمن خلال الاتصال يمكن للمنظمات والعاملين بها تحقيق التفاهم وتنسيق الأنشطة، وتعميق الثقافة التنظيمية من معتقدات وقيم، فالإتصال يُعد العصب لأي منظمة. الأمر الذي يتطلب من القادة بالمنظمات ومنها الجامعات تعميق مهارات الاتصال بما ينعكس إيجاباً على دعمهم القيادي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

و . مهارة العمل كفريق: ويمكن للقائد أن يعزز العمل كفريق من خلال الالتزام ببعض القواعد، ومنها: تحديد الهدف من تكوين الفريق، والرؤية المستقبلية التي تفي بتحقيقه، واستشاره دافعية أعضائه، وإشباع احتياجاتهم المختلفة، ومعالجة الصراعات والانقسامات التي قد تحدث بينهم، وتزويد الفريق بالتغذية الراجعة عن أدائهم ككل متكامل في هذا الفريق، وإمدادهم بالمعلومات عن الميادين التي يمكن أن يحققوا

من خلالها أهدافهم، ومراعاة مدى الانسجام والتناغم بين أعضاء الفريق، من حيث المستوى المهاري والمعرفي والخبرة. مما يفرض على القيادات بالجامعات الاهتمام بتعميق ثقافة العمل الجماعي لتصبح آلية عمل تساعد في تحقيق الأهداف.

ر . مهارة إدارة الاجتماعات: وتتمثل في قدرة القائد على التخطيط الجيد للاجتماع، ووضع جدول الأعمال، واختيار المشاركين والموعود والمكان المناسب للاجتماع، وإدارة الاجتماع بما يحقق أهدافه من خلال تنظيم المعلومات وتعظيم الاستفادة من خبرات المشاركين به. ومن المستلزمات الضرورية لنجاح الاجتماع: تحديد قواعد إدارة النقاش، وتحديد قواعد طرح الموضوعات للتصويت، والاتفاق على قواعد اقرار القرارات، ومهارة إنهاء الاجتماع.

ز . مهارة إدارة الصراع: ويقوم القائد بأنشطة تهدف إلى جعل الصراعات بين الأفراد والتنظيمات صراعات بناءة وليست هدامة؛ لذا تعد إدارة الصراع مهارة أساسية لدى القادة؛ حيث يقوموا بتوجيه الصراع والسيطرة عليه لتحقيق الأهداف.

ك . مهارة التحفيز: ويتم تحفيز العاملين بهدف "التأثير في سلوكهم وتوجيهه في الاتجاه المرغوب، وإستثارة الرغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفل التحقيق الأمثل لأهداف المنظمة. فالتحفيز أسهم في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية، وتعزيز الانتماء الوظيفي، والتحكم في سلوك العاملين وتعزيزه وتوجيهه وتعديله أو تغييره، وتنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها. ومن ثم فالقيادات الأكاديمية بالجامعة عليها أن تتفهم حاجات أعضاء هيئة التدريس ودوافعهم ورغباتهم، والعمل نحو تفجير طاقاتهم وقدراتهم واشباع حاجاتهم من خلال أساليب التحفيز المتنوعة؛ مما يعزز الدعم القيادي للعاملين على جميع المستويات التنظيمية.

م . مهارة بناء الثقة: حيث يقوم بناء الثقة على المراكز الأساسية الآتية: القيادة الفاعلة، والمناخ التنظيمي الجيد، وتمكين العاملين، والاتصال الفعال، والتعاون الإيجابي بين جميع الأطراف المعنية بالمنظمة، وينعكس بناء الثقة بين العاملين والمنظمة

التي ينتمون إليها على أداءاتهم وانتمائهم، وفي هذا الصدد أشارت إحدى الدراسات إلى وجود علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والثقة التنظيمية، فالثقة في القيادة تعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين، ومن ثم يكونوا أكثر استعداداً للانغماس في الأنشطة التي تخرج عن نطاق العمل الرسمي.

مما سبق يمكن القول أن امتلاك القادة بالجامعات للمهارات: الفنية، والانسانية، والتنظيمية، وكذلك بعض المهارات القيادية، مثل: إدارة الصراع والعمل كفريق والاتصال والتحفيز وإدارة الاجتماعات وبناء الثقة، وغيرها، يعزز من إدراك العاملين بالجامعات وخاصة أعضاء هيئة التدريس لدعم ومساندة القيادات الجامعية لهم، ويتفق ذلك مع إحدى الدراسات التي أوصت بضرورة تنمية مهارات القيادة الذاتية لدى العاملين، والتقويم الذاتي، لأنها تجعلهم أكثر استجابة لسلوكيات القيادة الداعمة عن غيرهم. وما أوصت به دراسة أخرى بضرورة تعزيز إدراك العاملين للدعم القيادي، من خلال: زيادة الاهتمام بسياسات الموارد البشرية وتنمية العلاقات الانسانية، وتشجيع مشاركة العاملين في صنع القرارات وتقديم المقترحات، وتحري العدالة والموضوعية في التعامل مع الأفراد، وبناء الثقة بين العاملين بعضهم البعض.

3 . مصادر قوة القيادة الداعمة بالجامعات:

تمثل القوة أداة التأثير التي يستخدمها القادة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتعرف بأنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، ويمكن تصنيف القوة إلى مجموعتين هما:

أ . القوة الوظيفية: وهي تلك القوة المستمدة من الوظيفة الرسمية التي يشغلها الفرد، وهي:

1 . القوة الشرعية: وهي القوة المستمدة من وضع القائد في الهيكل التنظيمي بالمنظمة.

2 . قوة المكافآت: وهي القوة المستمدة من القدرة على منح أو منع المكافآت.

3 . قوة الإكراه يتم ضمان العاملين من خلال التهديد النفسي أو العاطفي أو المادي.

ب . القوة الشخصية: تلك القوة التي يستمدّها القائد من سماته الشخصية أو مهاراته الذاتية، وهي:

1. قوة الخبرة، وتتمثل في التأثير في سلوك الأفراد من خلال امتلاك المعرفة والخبرة ذات العلاقة بالوظيفة.

2. القوة المرجعية، وتعبر عن وجود سمات ذاتية للقائد تُلهم العاملين وتبث فيهم الحماس وتنمى لديهم الشعور بالولاء للمنظمة.

ومن ثم يمكن القول أن قدرة القيادات الأكاديمية بالجامعات على التأثير في سلوكيات جميع العاملين بالجامعة وخاصة أعضاء هيئة التدريس يُسهم في تحقيق أهداف الجامعة ورؤيتها ورسالتها، ويؤكد ذلك ما توصلت إليه إحدى الدراسات بأن إدراك الدعم القيادي يؤثر بشكل إيجابي على العمل ويخلق بيئة عمل صحية وعلى الشعور بالعدالة التنظيمية والرضا عن العمل وكذلك الثقة في المنظمة التي ينتمون إليها؛ ويؤيد من قبول ومشاركة أعضاء هيئة التدريس للعمل نحو الارتقاء بالمنظومة التعليمية.

4. نظريات الدعم القيادي

ركزت عدة نظريات على الدعم القيادي، ومنها:

أ. نظرية المسار والهدف: Path – Goal theory تشير هذه النظرية إلى أن عمل القائد يتكون من: توضيح المهمة التي يجب إنجازها للعاملين، وإزالة المعوقات التي تحول دون الوصول إلى الهدف، وزيادة الفرص أمام العاملين للحصول على الرضا الشخصي. كما أكدت على أن تحديد الأهداف يعمل كمثير داخلي وخاصة عند مشاركة الأفراد في تحديدها وقبولها، فالقيادة الداعمة تمد العاملين بالإرشاد والتوجيه، كما أن تحديد القائد للمسارات والطرق التي تساعدهم في تحقيق الأهداف بسهولة وزيادة شعورهم بالرضا عن وظيفتهم.

ب. نظرية التبادل الاجتماعي: Social Exchange Theory تؤكد هذه النظرية أن شعور الفرد بمساندة المنظمة له وشعوره بأنها تعمل على رعايته فإنه يبادلها ذلك باهتمام ورعاية مماثلة، وتفترض هذه النظرية أن عدالة ونزاهة القادة في العمل يُفضي إلى سلوك المواطنة التنظيمية، والقائد هنا يبادل العاملين معه بالتعويض المادي والحوافز في مقابل أداء سلوك وظيفي محقق لأهداف العمل. يعد

مفهوم الدعم التنظيمي المدرك أحد الحجج الرئيسية لنظرية التبادل الاجتماعي فالأفراد يميلون إلى الحصول على ردود إيجابية من المنظمة فهي أحد المصادر الحيوية لتلبية احتياجاتهم العاطفية مثل الاحترام والشعور بالقبول والاعتراف، وهم في المقابل يعملون بأقصى طاقتهم، ومن ثم تمتلك المنظمة موارد بشرية قادرة على العمل بجد والتزام. كما أنهم يتحملون المخاطر ويظهرون درجة عالية من الالتزام والأداء وبالتالي تبنى السلوكيات التطوعية؛ فالدعم المقدم من خلال تنمية المشاعر الإيجابية تجاه المنظمة، وبذل مزيد من الجهود لتعزيز احتياجات الفرد العاطفية والاجتماعية مثل: الاعتراف، والاهتمام برفاهية العاملين وسعادتهم. فعلاقة الالتزام المتبادل بين المنظمة والعاملين بها حيث يشعر العاملون بأن المنظمة تدعمهم في ظروف صعبة ومرهقة، تقدر جهودهم ومساهماتهم من خلال الموارد المادية، مثل: الأجور، والترقية، والإثراء أو المكافأة وغيرها من المزايا الإضافية والتعويضات، ومعاملتها بشكل عادل، وتزويدهم بعمل جيد فيظهرون مشاعر أكثر إيجابية تجاه منظماتهم، ويكونوا أكثر مرونة في مواجهة المشكلات والتحديات في مكان العمل ومن ثم الشعور بمزيد من الرضا الوظيفي ويؤدي إلى تمسكهم بمنظمتهم.

ج. نظرية التدعيم / التعزيز: Reinforcement Theory تقوم هذه النظرية على مفاهيم ومبادئ التعلم والتدعيم، فهي تمثل مدخل سلوكي ينص على أن سلوك الفرد يكون مشروطا بما يحصل عليه من تدعيم ومكافآت، وأن سلوك الفرد يتحدد بعوامل خارجية بيئية. فالقائد هنا يمكنه تعديل السلوك من خلال تطبيق التعزيز عن طريق استخدام الأساليب التي تؤدي إلى نتائج إيجابية وتجنب السلوك الضار للفرد، من خلال: التعزيز الإيجابي للنتائج الإيجابية مقابل الانجاز في العمل، والتعزيز السلبي من خلل تقديم نتائج سلبية؛ ليتجنب الفرد السلوكيات التي أدت لذلك، والتوقف بمعنى عدم تشجيع سلوك معين بوقف النتائج الإيجابية.

ومما سبق يتضح تعدد النظريات التي اهتمت بالدعم القيادي والتي أكدت في مجملها على أهمية رعاية ومساندة القادة للعاملين معهم؛ مما يعزز الشعور بالرضا عن العمل، وأن عدالة ونزاهة القادة تعزز سلوك المواطنة التنظيمية، وتأسيساً على ذلك فإن القيادات الأكاديمية بالجامعات تؤدي دوراً بارزاً من خلال دعمها ومساندتها لأعضاء هيئة التدريس في تعزيز المواطنة التنظيمية لديهم، والذي بدوره له انعكاسات إيجابية على الأداء ومن ثم تحقيق الأهداف.

5. العوامل المؤثرة في الدعم القيادي بالجامعات

إن تحديد العوامل المؤثرة في إدراك العاملين لدور الدعم القيادي بمنظماتهم يوفر للقادة معلومات مهمة تساعدهم في التركيز على العناصر الحاكمة لتحقيق مستويات مرتفعة من إدراك هذا الدعم، وما يترتب على ذلك من استقرار المنظمة وزيادة فعاليتها، ومن العوامل المؤثرة في الدعم القيادي، مدي استعداد المنظمة ورغبتها في مساعدة الأفراد لأداء المهام المنوطة بهم، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في القرار وإتاحة فرص التدريب والنمو المهني، والتشجيع المستمر لهم. وكذلك اهتمام القادة بالعاملين معهم والحرص على التعامل معهم باحترام وتعزيز الإحساس بالثقة لديهم، ومساندتهم ورعايتهم.

ويضاف إلى ما سبق تأكيد إحدى الدراسات على أن الدعم القيادي يتجسد في تقييم إسهامات العاملين، والاهتمام بالمساواة الفعلية بينهم، ووضع نظم عادلة للمكافآت، وتقليل التوقعات بإخفاقهم في العمل أي الثقة في أدائهم وقدرتهم على الإنجاز، واستثمار الموارد المتاحة، كما يوجد ارتباط بين أبعاد تمكين العاملين (الثقافة - المشاركة بالمعلومات - الهيكل التنظيمي) والدعم القيادي المدرك والذي يؤثر إيجاباً بدوره على الكفاءة التنظيمية. وأشارت دراسة أخرى إلى أن وعى القيادة بأن العاملين معهم بحاجة إلى التفاعل الاجتماعي وتلبية احتياجاتهم الأساسية، وزيادة الثقة بذواتهم عن طريق تقدير واحترام الآخرين لهم، فالعلاقات الداعمة القائمة على الاحترام في حياة العمل والذي يقضي فيها الفرد حوالي ثلث حياته، تؤثر بشكل إيجابي على التعاون بين زملائه، والعمل في مجموعات، والشعور الرضا الوظيفي فيكونون أكثر سعادة وإنتاجية ونجاحاً وأكثر ولاءً للمنظمة. وكذلك أوضحت إحدى الدراسات أن إدراك الأفراد

للدعم التنظيمي سوف يتأثر إيجاباً بحقيقة أن القائد التحويلي سوف يلبي احتياجاتهم الأساسية واهتماماتهم ورغباتهم، ويشجع تطورهم المهني، ويساعدهم على التعامل مع المواقف الصعبة التي يواجهونها، ويدعم استقلالهم الذاتي، ويشجعهم على التعبير عن آرائهم حول إجراءات العمل المتبعة ويعمق إحساسهم بالثقة والعدالة التنظيمية وينعكس ذلك على شعورهم بجودة حياة العمل.

وخلاصة ما سبق إن إدراك القيادات بالكليات - على جميع المستويات - المختلفة لأهمية الدعم القيادي لأعضاء هيئة التدريس وتعزيز شعورهم بهذا الدعم يولد لديهم الإحساس بالمسئولية نحو عملهم سواء على مستوى القسم أو الكلية أو الجامعة ككل؛ فينعكس إيجاباً على اتجاهاتهم وسلوكياتهم في العمل ويعزز قيامهم بأعمال وجهود إضافية تدعم جودة البرامج التي تقدمها الكلية من خلال أقسامها المختلفة، وتفعيل دورهم في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، ومن ثم الإرتقاء بالمنظومة التعليمية بالكليات التي ينتمون إليها وتعزيز ثقافة الأفعال أبلغ من الأقوال بالجامعات.

ثانياً - المواطنة التنظيمية بالجامعات:

يأتي اهتمام الفكر الإداري المعاصر بالمواطنة التنظيمية لكونها ترتبط بالعنصر البشري في المنظمة، والذي يمثل ركيزة أساسية لتطور المنظمات على اختلاف أنواعها وتطبيق نظم الجودة بها، بما يضمن فعاليتها ومواكبتها للنظم العالمية؛ لذا أصبحت المنظمات في حاجة ماسة لتوفير مناخ تنظيمي يساعد الأفراد على العمل ويدفعهم نحو الإنتاج والابتكار، ليصبحوا أكثر إنتاجية وأكثر التزاماً وانتماءً للمنظمة التي يعملون بها. ومن ثم فإن نجاح القادة في المنظمات عامة والتعليمية خاصة في تعزيز أداء العاملين بها للقيام بجهود إضافية؛ لتحقيق الأهداف الأمر الذي يعود بالنفع والفائدة على الفرد في شعوره بالإنجاز وعلى المنظمة في تحقيق أهدافها ودعم قدرتها التنافسية، وكذلك على المجتمع بأسره.

ويُعد مفهوم المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية التي نالت اهتمام كثير من الباحثين لكونها من السلوكيات الأساسية والتي يمكن من خلالها مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات بجميع أشكالها، وتطويرها، وتضمن التحسين المستمر لأدائها، وهو ما يتضح أكثر من خلال العرض التالي:

1 . ماهية المواطنة التنظيمية بالجامعات

تشير المواطنة التنظيمية إلى كل "عمل أو نشاط اجتماعي يمارسه العاملون من تلقاء أنفسهم، ورغبة منهم دون أي مردود مادي، عبر التزام ليس بالوظيفة وإنما التزام أدبي يقوم على اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية، أو إنسانية، أو دينية"، كما أنها «سلوك تطوعي يقوم به الفرد ويتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفته ولا تشمل له لوائح المنظمة الخاصة بمكافآت وترقيات العاملين». كما أنها تعبر عن الإلتزام التطوعي نحو أهداف وأساليب المنظمة والعمل على نجاحها، وكذلك هي السلوكيات التي يقوم بها الفرد وتقوم المهام المطلوبة منه، وتكون بدافع شخصي منه لتحقيق الصالح العام. كما يُعبر سلوك المواطنة التنظيمية عن «تصرفات الفرد التي تتم في بيئة العمل بصورة اختيارية وتطوعية وتهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، ولا يندرج ضمن الواجبات الرسمية للفرد، أو ضمن نظام الحوافز ومكافآت المنظمة ويتمثل في: الإيثار والكياسة والضمير والروح الرياضية والسلوك الحضاري»، كما تنعكس المواطنة التنظيمية، في: المساعدة المتبادلة بين العاملين، ومساعدة رفقاء العمل في أعمالهم، والمبادرات الفردية والتواصل مع الآخرين في مكان العمل لتحسين أداء الفرد والمجموعة، وأداء مهام معينة تعلق وتكون فوق واجبات العمل، وأخيراً التأييد المخلص وتشمل تحسين الصورة الذهنية عن المنظمة للمجتمع الخارجي.

كما تتضمن المواطنة التنظيمية نوعان من السلوك هما:

- أ . السلوكيات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية مثل: مساعدة زملاء والرؤساء، وتقديم مقترحات بناءة، والتحدث بطريقة إيجابية عن المنظمة، وغيرها.
- ب . السلوكيات التي يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية مثل: تصيد الأخطاء، المشاحنات، التعبير عن الإستهياء بصورة غير مقبولة، وغيرها من السلوكيات غير المرغوب فيها.

ومن خلال ما سبق يمكن الخروج بالسمات المميزة للمواطنة التنظيمية بالجامعات

فيما يلي:

- ترتبط المواطنة التنظيمية بالعاملين ثم تسحب على الجامعة ككل.
- تعتمد المواطنة على مبادرة عضو هيئة التدريس بإرادته الحرة، فهي سلوكيات تطوعية تعود بالنفع على القسم ثم الكلية والجامعة.
- تتعدى المواطنة التنظيمية الواجبات والمهام الوظيفية المحددة لعضو هيئة التدريس.
- يعزز شعور المواطنة التعاون بين العاملين (كادر بحثي وإداري) على جميع المستويات الإدارية بالجامعة.
- تتطلب المواطنة القيام بمهام إضافية دون انتظار مكافآت في العمل علي مستوى القسم والكلية والجامعة لتحسين صورة الجامعة في المجتمع الخارجي المحيط.
- تساعد المواطنة في تجنب تصيد الأخطاء وإثارة المشكلات في بيئة العمل، ومساعدة الزملاء والحفاظ علي سمعة القسم والكلية.

2 . أهمية تفعيل المواطنة التنظيمية بالجامعات

تتبع أهمية المواطنة التنظيمية بالمنظمات المختلفة ومنها الجامعات من خلال أنها: تتيح التفاعل بين العاملين بما يؤدي لزيادة الانتاجية، كما أن القيام بأدوار إضافية يساعد في التغلب على ضعف الموارد المتاحة في المنظمات، ويحقق الالتزام، وتشير إحدى الدراسات إلى أن الاهتمام بتعزيز المواطنة التنظيمية يُزيد من فاعلية المنظمات من خلال: تعزيز إنتاجية العاملين الجدد، وتقديم التغذية الراجعة المناسبة عن أدائهم، وتوفير بيئة تتيح العمل بكفاءة، كما أنه يقلل من معدل دوران العمل، وتحسين العلاقة والارتباط بين أعضاء المجتمع المؤسسي والقيادات التربوية بها.

وتأسيساً على ما سبق فإن مؤسسات التعليم العالي وبالأخص الجامعات تعود أهمية تعزيز ثقافة المواطنة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس بها في أنها تساهم في توطيد العلاقات بينهم، وترفع من درجة شعورهم بالرضا عن العمل، وتزيد من حماسهم لتوظيف الموارد المتاحة بالجامعة وحمايتها من أي مخاطر متوقعة بما يحقق أهداف العمل، ويدعم ذلك ما أشارت نتائج إحدى الدراسات أن تعزيز المواطنة التنظيمية لدى

أعضاء هيئة التدريس بالجامعات يساعد في تأدية مهام التدريس الجامعي والاشراف بكفاءة من خلال تعدى الإطار الرسمى للوظيفة حيث إن طبيعة العمل بالجامعة تستدعى دعم الطلاب والزلاء والمسؤولين فى الإدارة وغيرهم؛ مما يتطلب تجسيد قيم المواطنة، ومنها: وعى الضمير، والإيثار، والكياسة وغيرها على جميع المستويات بالجامعة. كما أن من الآثار الإيجابية لتحقيق المواطنة التنظيمية بالجامعة: إتاحة الفرصة لممارسة الديمقراطية على جميع المستويات، حيث يتمكن الفرد من اختيار النشاط الذي يرغب المشاركة فيه وفي الوقت المناسب له بما يحقق الهدف منه.

وعليه فإن من مؤشرات تفعيل المواطنة بالمنظمة بالجامعات احترام الجميع القوانين التنظيمية، وأداء الواجبات المنوطة بهم، والقيام بالمسؤوليات في إطار الموارد التنظيمية المتاحة، والدفاع عن المنظمة، والمشاركة في أنشطة الجامعة المختلفة مثل: حضور الاجتماعات، وإبداء الرأي، والوعي بالقضايا التنظيمية الحالية، ووضع حلول للمشكلات التي تواجه العمل.... وغيرها.

3. أبعاد المواطنة التنظيمية بالجامعات

تتعدد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، والتي أشار إليها أوجرن Organ عام 1988 والتي تبين من خلالها السمات المميزة للسلوك التطوعى والذي يعكس دور العاملين في كل منها بما يعزز القدرة التنافسية للمنظمات التعليمية عامة والجامعات خاصة ويعمق لديهم الشعور بالرضا عن العمل، وهذه الأبعاد هي:

الإيثار: Altruism وهي سلوك اختياري وتقديرى يقوم به الفرد طواعية يتضمن مساعدة الزملاء أو الرؤساء أو المستفيدين في حل المشكلات التي تعترضهم في العمل أو العاملين الأقل مهارة، أو الغائبون عن العمل، ومساعدة الجدد من الزملاء لتعرف سبل إنجاز عملهم والمهام المتعلقة بها دون إنتظار أي مكافأة. كما تمثل مساعدة الآخرين بالمنظمة وإن لم يكن جزء من وظيفته. وأفادت نتائج إحدى الدراسات بأن هناك علاقة قوية بين بُعد الإيثار كأحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والإنجاز الشخصي للعاملين، وأنه كلما زاد شعورهم بالمواطنة كانت لديهم الرغبة في معاونة الزملاء وجميعها سلوكيات تعكس المواطنة التنظيمية.

وعليه يمكن القول أن الإيثار هو سلوك تطوعي يقوم به عضو هيئة التدريس بهدف مساعدة الزملاء والرؤساء في المهام المتعلقة بالعمل وتخطي المشكلات، ومد يد العون للزملاء الأقل مهارة والغائبون عن العمل والجدد وإنجاز أعمالهم دون مقابل، ومن أهم مؤشرات: مساعدة الزملاء طواعية في أداء المهام المنوطة بهم، والاستجابة لتوجهات القيادات الأكاديمية في العمل دون تردد، وغيرها.

أ . الكياسة/ اللياقة **Courtesy**: وتشير إلى تجنب حدوث المشكلات المتعلقة بالعمل، وكذلك حل المشكلات التي قد يتعرض لها الزملاء في العمل عن طريق النصح والإرشاد وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وعدم التعدي على حقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشكلات معهم، وتجنب إيذاء الزملاء، كما تعبر الكياسة عن إدراك الفرد للأثر الذي يتركه سلوكه في الآخرين والتعرف على آرائهم عند اتخاذ قرارات تؤثر في أعمالهم والمبادرة بالاتصال بهم. ومن ثم تجنب حدوث الصراعات علي مستوى القسم والكلية، وحلها إذا ما حدثت بما يدعم العلاقات الانسانية بين اعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية.

وبذلك يمكن القول أن الكياسة تعنى مدى إسهام عضو هيئة التدريس في تجنب إثارة المشكلات في العمل، والتزامه باللياقة في التعامل مع رؤسائه وأقرانه في الكلية، وعدم تجاهل حقوق الآخرين؛ لضمان الاستقرار والهدوء في العمل، ومن مؤشرات: الحرص على تفادي حدوث مشكلات متوقعة تعوق إنجاز العمل، واحترام حقوق الزملاء والقيادات، وغيرها.

ب . الروح الرياضية: **Sportsmanship** وتعني مساعدة الفرد في حل الصراعات عند حدوثها بالمنظمة، ومساعدتهم على تقبل الاحباطات والمتاعب الموجودة في الحياة التنظيمية، والتعامل معها دون شكوى لفظية أو رسمية، وإدخار الطاقة لإنجاز العمل، وعدم شعور الفرد بالاستهانة عند عدم الاستجابة لمقترحاته، وتعكس الروح الرياضية مدى استعداد الفرد للعمل في ظروف عمل غير مناسبة ودون شكوى، فهي تعبر عن رغبة الفرد في التسامح، وقدرته على مواجهة المشكلات وحلها، كما أنها تتضمن جميع الأنشطة الاختيارية التي يتطوع الفرد القيام بها حفاظاً على أمن المنظمة ومنها:

التأكد من أن الأبواب موصدة والأنوار مطفأة عند مغادرة مكان العمل، وتقديم اقتراحات بناءة، والمبادرة بمشروعات لإحداث تغيير نحو الأفضل، وكذلك تجنب التركيز في أخطاء الآخرين، والتسامح عند الإساءة الشخصية، وتعكس قيام عضو هيئة التدريس بالأعمال الإضافية دون تدمر، وتجنب مشاحنات العمل والتعامل معها بإيجابية، وتقبل النقد بروح رياضية، وغيرها.

وعى الضمير **Conscientiousness**: ويشير للسلوك التطوعي غير المباشر نحو المنظمة، ومنها: الحضور المبكر للمنظمة، وندرة الغياب، وسرعة إنجاز المهام، واحترام اللوائح وأنظمة العمل بدقة، والعمل بجدية في أوقات العمل الإضافية دون أجر، ويرتبط بُعد الضمير الحى كأحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بتجنب إلقاء اللوم على الآخرين والذهاب للعمل مبكراً، ومحاولة تعلم الفرد ذاتياً وجميعها سلوكيات تعكس المواطنة التنظيمية. ومن خلالها يتبنى السلوكيات الموجهة نحو تحقيق الأهداف مثل: الحفاظ على موارد المنظمة. كما أنها تعبر عن احترام القوانين المنظمة للعمل، وأداء الواجبات الوظيفية بالكامل، مع مراعاة الموارد التنظيمية المتاحة، ويشمل هذا البُعد قبول جميع اللوائح والتوصيف الوظيفي والتدرج الرئاسي وسياسات العاملين، ومن مؤشراتها: تقديم الأفكار البناءة والالتزام بالحضور، وغيرها.

ج . السلوك الحضاري/ الفضيلة المدنية **Civic Virtue**: وهناك من يطلق عليها المشاركة البناءة، ويتضمن جميع الأنشطة الاختيارية التي يقوم بها الفرد تطوعياً حفاظاً على أمن المنظمة، والبحث داخل المنظمة وخارجها عن فرص لتطوير العمل، وتقديم المقترحات والمبادرات البناءة لإحداث التغيير نحو مستقبل أفضل، والمشاركة في الاجتماعات واللقاءات والندوات المرتبطة بالعمل، ومتابعة جميع أنشطتها كحضور الاجتماعات والندوات والاطلاع على النشرات التي تصدرها المنظمة، وكذلك الاهتمام بمصيرها والحفاظ على سمعتها، ومساندة التغيير الهادف والمشاركة في تنفيذه، والحرص على تطوير الذات، ومن مؤشراتها: حرص عضو هيئة التدريس على حضور الاجتماعات والمشاركة الفعالة في جميع أنشطة القسم والكلية والجامعة، واحترام قواعد العمل وغيرها من السلوكيات التي تدعم الأداء.

وفي هذا الصدد توصلت نتائج إحدى الدراسات إلى أن الأبعاد الفرعية للمواطنة التنظيمية (الإيثار، والضمير، والمجاملة، والفضيلة المدنية، ووعي الضمير) تؤثر بشكل كبير وإيجابي على سلوك أعضاء هيئة التدريس، فالذين يتمتعون بسلوك «وعي الضمير» يدعمون سياسات الجامعة أكثر من غيرهم، والمشاركة في كل ما يساهم في التطوير التنظيمي مثل: الأبحاث العلمية، المنشورات، المؤتمرات، إلخ، كما يحرص أعضاء هيئة التدريس على مزيد من التأزر مع زملائهم، ويزيدون مستويات رضا الطلاب من خلال توفير تعليم أفضل، وإجراء المزيد من أنشطة البحث العلمي والنشر وتبني سلوكيات إبداعية مثمرة تتجاوز المهام الرسمية المنوطة بهم ويكون لديهم مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي، ومن ثم تساهم هذه السلوكيات في زيادة جودة خدمات الجامعات، واكتسابها الميزة التنافسية. ومما سبق يمكن القول أن أبعاد المواطنة التنظيمية متعددة، منها: الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري ووعي الضمير، وهي في مجملها تشكل المواطنة التنظيمية بالجامعات وأن كل منها يتكامل مع الآخر، ويمكن تعزيزها لدى أعضاء هيئة التدريس لتبنيها بكليتهم من خلال تعزيز دور الدعم القيادي لكل من: رؤساء الأقسام والوكلاء وكذلك عمداء الكليات؛ وما يترتب عليه من ارتفاع معدلات الإنجاز لأعضاء هيئة التدريس، ومن ثم تحقيق رؤية الكلية ورسالتها.

4. محددات سلوك المواطنة التنظيمية بالجامعات:

تتعدد محددات المواطنة التنظيمية، ومن أهمها:

أ. الرضا الوظيفي: **Job satisfaction** ويعني شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه عمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا من هذا العمل، وتوجد علاقة قوية بين شعور الفرد بالرضا الوظيفي وتبني سلوكيات المواطنة التنظيمية. والجدير بالذكر أن الدعم القيادي من خلال: تفعيل الاتصال، وتوزيع العمل بعدالة، وتمكينهم، والعمل الجماعي، ومنحهم الصلاحيات المتوافقة مع المهام المنوطة بهم، وتعزيز ذلك في ثقافة المنظمة؛ يؤثر بشكل إيجابي على الشعور بالرضا الوظيفي. ففقدرة القيادات الأكاديمية بالكليات على توفير بيئة عمل مشجعة للعمل التطوعي

من خلال: تقوية العلاقة بينهم وبين رؤساء الأقسام وكذلك الاتصال الفعال ذو الاتجاهين لمواجهة المشكلات التي تعوق العمل، والمعاملة الحسنة لأصحاب السلوك التطوعي بما يؤثر ايجابا على رضاهم الوظيفي، ومراعاة التوازن بين أهداف أعضاء هيئة التدريس وأهداف العمل، وتوفير الدعم القيادي اللازم لهم ومن ثم المثابرة على تحقيق الأهداف.

ب . العدالة التنظيمية: **Organizational Justice** وتتضمن ثلاثة أبعاد هي: عدالة التوزيع، والتي تعنى شعور الفرد بأن ما يحصل عليه مساو لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه، وعدالة الإجراءات وتعكس مدى إحساس الفرد بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة، أما عدالة التعاملات فتشير إلى العلاقة بين القائد والعاملين معه خلال عملية تقويم الأداء، وفي هذا الصدد أشارت نتائج إحدى الدراسات إلى أن شعور العاملين بغياب العدالة التنظيمية ووجود تمييز بين العاملين دون أسس موضوعية يحول دون إنخراطهم في سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويقلل من مشاركتهم في العمل؛ لذا فإن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً في المواطنة التنظيمية فإحساس العاملين بالمساواة والانصاف يولد لديهم الشعور بالمسئولية تجاه المنظمة، وبالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية، ويؤكد ذلك أن إحدى الدراسات أوصت بأهمية اهتمام الجامعات بتحقيق العدالة التنظيمية بما يحقق الرضا بين أعضاء هيئة التدريس؛ مما ينعكس ايجاباً على سلوكياتهم ونتاجيتهم ومن ثم على المخرجات التعليمية للجامعات، كما أثبتت نتائج إحدى الدراسات أن العدالة التنظيمية ترتبط بعلاقة طردية قوية بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة وهو الأمر الذي يجب معه الاستمرار في المحافظة على العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية بالجامعة للمحافظة على مستوى الرضا الوظيفي العالي لأعضاء هيئة التدريس وإيجاد بيئة تعليمية وإدارية يسودها التعاون المثمر والثقة المتبادلة بين قيادات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس؛ مما يؤدي إلى الترابط ورفع الروح المعنوية لديهم، وحفزهم على العمل بنشاط. ومن ثم يظهر دور الدعم القيادي بالكليات والجامعات في دعم قناعات أعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة بعدالة الإجراءات المتبعة في تقييم السلوكيات التطوعية يمكنهم من إظهار سلوكيات داعمة تجاه العاملين معهم من خلال تقدير مساهماتهم، ومعاملتهم بنزاهة.

ج . القيادة: **leadership** وتشير إلى القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري؛ لتوجيه الأفراد نحو هدف مشترك بطريقة تعمل على اكتساب طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم. فالقائد الفعال يتمكن من توصيل التوقعات للعاملين معه ويرسم الحدود لسلطاتهم. كما يخطط على إيجاد الحوافز المناسبة للعاملين معه والتي تزيد من فاعليتهم ونتاجيتهم، والحوافز إما أن تكون حسية كالمكافآت والعلاوات أو تكون معنوية كالثناء والمدح والإطراء. كما أن على القادة عليهم التركيز على المهارات القيادية التي تعزز ثقافة المواطنة التنظيمية بحيث يصبح الأفراد جزء من المنظمة، والتركيز على مفهوم القيادة بالقدوة وتضمين السلوك التطوعي بثقافة المنظمة وفي نسيجها مما يدفع العاملين نحو اداء المهام التي هي خارج نطاق واجبات الوظيفة والوصف الوظيفي. ومن ثم على القادة بالجامعات إقناع أعضاء هيئة التدريس أنفسهم بأهمية تعزيز المواطنة التنظيمية، مع مراعاة الالتزام بتنفيذ المهام الرسمية للوظيفة أثناء قيامه بالمهام التطوعية، بالإضافة إلى قناعة القادة ذاتهم بأهمية تفعيل المواطنة التنظيمية ويكونوا قدوة في ممارسة الأنشطة التطوعية.

د . الثقافة التنظيمية: **Organizational Culture** تشير إلى مجموعة القيم والاعتقادات والطقوس والقصص التي من شأنها تقوية الشعور بالجماعة بين أفراد المنظمة، كما أنها تعبر عن مجموعة الاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة والقيم والعادات والتقاليد ومعايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة، وأن استقرار هذه الأمور بالمنظمة يكون له تأثير كبير على سلوك العاملين والمنظمة ككل، وينعكس استقرار الثقافة التنظيمية في وجدان المنظمة، على: درجة الحرية في المبادرة بأفكار جديدة، ورغبة العاملين والمديرين في تحمل المخاطر والدخول في مجالات غير تقليدية، وأخيراً درجة الانفتاح في الاتصال بأى طرف لإنجاز العمل. وأوضحت إحدى الدراسات أن الثقافة التنظيمية تؤثر إما سلباً أو إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية ويتأتى ذلك من خلال تشجيع هذه الثقافة أو رفضها لسلوكيات المواطنة التنظيمية فجميع العاملين سيتأثرون بذلك وسينعكس على سلوكهم وأفعالهم، فإذا كانت تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط، وأي أدوار أخرى يقوم بها يتم النظر إليها

بعين الشك والريبة؛ لذا تكون الممارسات التطوعية محدودة. فعلى القيادة الأكاديمية بالجامعات نشر الثقافة التنظيمية المحفزة للعمل التطوعي، وتعزيز ثقة أعضاء هيئة التدريس في استمرار دعم القيادات بالكليات لهذه الثقافة.

ح . **الولاء التنظيمي: Loyalty Organizational** يشير إلى درجة تطابق وتمائل أهداف الفرد مع المنظمة والرغبة في الاستمرار في المنظمة كعنصر مشارك وفاعل، كما تعنى الدفاع عن مصالح المنظمة والتعاون مع الآخرين لخدمة مصالحها والدفاع عنها؛ لذا يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر المهمة والمعززة لاستمرار المنظمة. وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أنه يمكن رفع درجة ولاء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات عن طريق: تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في الجامعة، وتحديد الأدوار وتوضيح الأهداف المراد تحقيقها، وإعطاء أعضاء هيئة التدريس الفرصة لإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية، وتحقيق التوافق بين قيم الجامعة وقيم عضو هيئة التدريس، وتعزيز نظام المكافآت المادية والمعنوية بما يشبع رغبات أعضاء هيئة التدريس واحتياجاتهم، وقد أثبتت إحدى الدراسات أن هناك بعض المضامين القيمة التي يجب توافرها في بيئة العمل لضمان ولاء العاملين بها: شعور العاملين بالعدالة دون تحيز أو محاباة، من خلال: توفير الحوافز المعنوية والمادية بعدالة بين أعضاء هيئة التدريس، وأن تتسم القرارات والإجراءات بالنزاهة والموضوعية وحفظ الحقوق، وما يترتب عليه من ترسيخ الولاء التنظيمي للعاملين بالجامعات. وأثبتت نتائج إحدى الدراسات وجود علاقة ارتباطية طردية بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث: الولاء العاطفي، والولاء المعياري، والولاء المستمر لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات.

إضافة إلى ما سبق فالمتغيرات الديموغرافية تُعد من محددات المواطنة التنظيمية وهي: عمر الموظف فيحدد نظرتة للعمل، ومدة الخدمة، والنوع فتوجد اختلافات جوهرية بين كل من الذكور والإناث نحو المواطنة التنظيمية تختلف من منظمة لآخرى. وتوصلت نتائج إحدى الدراسات إلى أن متغير الخبرة له أهميته في دعم سلوك المواطنة التنظيمية والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية للجامعات، فالقادة يحتاجون إلى اختيار أعضاء

هيئة التدريس ممن تتوافر لديهم؛ لتحسين كفاءتهم الذاتية وتبنى أهداف التغيير وقيادته بصور فعالة، فذوى الخبرة العالية أدائهم أفضل ممن هم أقل خبرة بالجامعات.

مما سبق يتضح أن محددات المواطنة التنظيمية بالجامعات متعددة، ومنها: الرضا الوظيفي والقيادة والعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي فكل منها يؤثر ويتأثر بمستوى المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس على مستوى القسم أو الكلية أو الجامعة، كما أن المواطنة التنظيمية تتأثر بعدد سنوات الخبرة في مجال العمل، وكذلك العمر الزمنى لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

5. العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية بالجامعات

يتأثر سلوك المواطنة التنظيمية بعدد من العوامل، منها: تحفيز العاملين للمشاركة في الأنشطة التي يستمتعون بها وتكسبهم قبول اجتماعى، وتبنى سلوكيات تخلق بيئة عمل مبهجة لهم وتؤكد على كفاءتهم، وفي هذا الصدد أكدت نتائج إحدى الدراسات على وجود علاقة ارتباطية بين دعم سلوكيات المواطنة التنظيمية، وشعور العاملين بالرضا الوظيفي والعدالة الإجرائية.

كما يتأثر سلوك المواطنة التنظيمية بمدى وجود نظام مناسب لتقييم الأداء، وإمداد العاملين بالمعلومات اللازمة والكافية عن وظيفتهم، من خلال تحليل الوظيفة، وتنمية مهارات التفاوض، وبناء الثقة على كافة المستويات، وتحقيق التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة، وقد توصلت نتائج إحدى الدراسات إلى أن سلوكيات القائد لها تأثير قوي على استعداد العاملين للانخراط في المواطنة التنظيمية من خلال: تقدير القيادة للأداء الجيد والانصاف والعدالة في العمل، وأكدت نتائج دراسة أخرى على أن المنظمات لن تستطيع البقاء أو الازدهار دون أن يتصرف العاملين بها كمواطنين صالحين من خلال الانخراط في جميع أنواع السلوكيات المرتبطة بالمواطنة التنظيمية. كما أوضحت نتائج دراسة أخرى بأن اهتمام المنظمات بتدريب العاملين يُحسن من مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم ويشجعهم على المشاركة في الأنشطة الإضافية وأيضا يعزز الالتزام بالعمل والإلمام بمستجداته، كما تقوم القيادات بالمنظمات بدور القدوة

والأسوة الحسنة في تصرفاتها، وفي تعزيز أنماط سلوكية تنم عن روح التطوع وأن تحاول نقل هذه القيم وإذكاء هذه الروح من خلال تفعيل الاتصالات التنظيمية، والمشاركة في المناسبات الاجتماعية، وتفعيل نظم المكافآت والثواب، وإبداء روح المبادرة.

وفي هذا الصدد توصلت نتائج دراسة طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا إلى أن من أقوى معاملات الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية (التفاعلية- الإجرائية - التوزيعية) ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجميع أبعاد المواطنة التنظيمية، وهي (الإيثار - الكياسة - الروح الرياضية - السلوك الحضاري - وعى الضمير)، لصالح الكليات النظرية عن الكليات العملية عدا بُعد الكياسة جاء لصالح الكليات العملية.

كما توصلت دراسة أخرى أجريت على جامعة بنغازي إلى أن ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في جميع الأبعاد المكونة لهذا السلوك، وتوجد علاقة ارتباطية دالة بين الإحساس بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في التشريعات المنظمة للعمل بالجامعة بما يضمن تحقيق العدالة، كما أوصت دراسة أجريت على أحد الجامعات بولاية لاغوس بنجيريا Lagos State Nigeria بأهمية تعزيز المواطنة التنظيمية؛ لتتمكن الكلية من التغلب على محدودية الموارد المادية والبشرية المتاحة بها، ومن ثم تتمكن الجامعة من تحقيق الأهداف المنوطة بها.

وفي ذات السياق توصلت نتائج إحدى الدراسات إلى أهمية المشاركة الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين السمات الشخصية وتبنى سلوك المواطنة التنظيمية بالجامعات، وكذلك أهمية أن تكون الجامعة على دراية بالعوامل التي تؤثر على قيام أعضاء هيئة التدريس بأدوار إضافية، وقناعاتهم بأن سلوكيات المواطنة التنظيمية عاملاً مهماً للمنظمات التي ترغب في البقاء والاستمرار. وكذلك العمل على تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية من خلال: توفير المناخ الوظيفي الآمن، والاهتمام بكافة الجوانب الشخصية والاجتماعية والمهنية والاقتصادية لعضو هيئة التدريس، وتعزيز الثقة بعضو هيئة التدريس من خلال مشاركته في صنع القرارات ورسم سياسات الجامعة،

ويضاف إلى ذلك أن الجامعة تتيح لأعضاء هيئة التدريس فرصة التفاعل الاجتماعي عن طريق عقد اللقاءات مع الأعضاء من جميع الكليات والقيادات الجامعية، وتدريب رؤساء الأقسام على القيادة وتحقيق العدالة بينهم، واهتمام الإدارات العليا بالعلاقات الانسانية والتعاونية، وتشجيع الاتصالات غير الرسمية ودعمهم للعمل التطوعي، وتعزيز ولائهم وانتماؤهم للجامعة، وفتح الباب لتقبل مقترحات أعضاء هيئة التدريس وتفعيلها، ومراعاة ظروف أعضاء هيئة التدريس الخاصة ومساندتهم لتخطيها بسلام. ويتفق ذلك مع دراسة كل من (نوره بنت محمد البلهيد، 2016م، وروان خضر وعلى جبران، 2019م).

وفيما يخص إسهامات المواطنة التنظيمية في تحسين أداء العاملين والمساهمة في تحسين كفاءة الأداء بها، أوصت إحدى الدراسات بما يلي:

- زيادة البرامج التدريبية التي تلبى احتياجات العاملين وتقليل ضغوط العمل.
- ربط الحوافز بمستوى أداء العاملين الفعلي.
- توظيف الموارد البشرية التي تتمتع بصفات شخصية إيجابية ولديها اتجاه إيجابي نحو المنظمة.

وخلاصة ما سبق يمكن القول أن تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالجامعات عامة وبالأخص أعضاء هيئة التدريس، يساعد في الالتزام بمواعيد المحاضرات وتقديم الدعم للطلاب والباحثين في غير الساعات المكتبية، ويجعلهم من العناصر الفاعلة في إحداث التغيير، والمبادرة بأفكار بناءة، وتجنب إثارة المشكلات مع الزملاء أو القيادات بجميع مستوياتها، والمشاركة الفعالة في أنشطة الكلية والجامعة، وتقديم الدعم المناسب للزملاء الجدد دون شكوى أو تدمير، ومشاركة من لديهم أعباء كثيرة في العمل؛ ولكي تُؤتي المواطنة التنظيمية ثمارها فإن ذلك يتطلب وجود دعمًا قياديًا من جانب القيادات الأكاديمية علي جميع المستويات التنظيمية بما يساعد في تحقيق الأهداف المرجوة.

ثالثاً - العلاقة بين الدعم القيادي والمواطنة التنظيمية بالجامعات

بعد التأصيل النظري لمتغيري البحث: الدعم القيادي، والمواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس يمكن خلال هذا المحور تحديد العلاقة بينهما فيما يلي: يمكن القول أنه

توجد علاقة تبادلية بين الدعم القيادي والمواطنة التنظيمية وكلاهما يؤثر ويتأثر بالآخر، ويتضمن العرض التالي نتائج بعض الدراسات السابقة التي اهتمت بتحديد تلك العلاقة.

وفي هذا الصدد أكدت نتائج إحدى الدراسات على وجود علاقة ارتباطية دالة بين الدعم القيادي وكل من المشاركة في اتخاذ القرار والمواطنة التنظيمية بجميع أبعادها: الإيثار، وإتباع التعليمات، والتطوعية، والحماس الزائد، كما أن الدعم القيادي كمتغير مستقل يؤثر بشكل دال على سلوكيات المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها، وأن الدعم القيادي أكثر تأثيراً في سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمقارنة بتأثير المشاركة في اتخاذ القرار. كما أكدت إحدى الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين السلوك القيادي وسلوك المواطنة التنظيمية (159).

كما توصلت إحدى الدراسات التي أجريت على أعضاء هيئة التدريس بمدينة لاغوس بدولة نيجيريا والتي توصلت إلى أن الكفاءة الذاتية للقادة وخبراتهم في تنمية قدرات العاملين في صياغة أهداف التغيير تعزز المواطنة التنظيمية؛ بما يسهم في تحسين أدائهم والتغلب على موارد الجامعة المحدودة. كما توصلت نتائج إحدى الدراسات إلى أن الخصائص القيادية والمهنية للقادة تؤثر بشكل مباشر وكبير على الثقة التنظيمية والالتزام والمواطنة، كما أنها مصدر إلهام للأفراد يعمل على توجيههم وإلهامهم، وتوفر الوسائل لحل المشكلات بأسرع الطرق وأكثرها فعالية، وهي القوة الدافعة للتغيير، فتكون القدرة على إظهار سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين قوية، ندما يتم قيادتهم بشكل جيد.

لذا تُعد القيادة بالمنظمات المختلفة من العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، والتي بدورها تؤثر في سلوكيات العاملين على مختلف المستويات الإدارية، كما أن سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة لها انعكاساتها وتأثيرها الإيجابي على قيم وأفعال وسلوكيات العاملين معهم.

والجدير بالذكر أن أحد الدراسات أشارت إلى أنه من المعتاد تقسيم الوظائف الإدارية إلى: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والمتابعة فقد أوضحت الدراسة أن المسار الأنسب لإدراج سلوك المواطنة التنظيمية في وظيفة التنظيم، وتدريسها كجزء من إدارة الموارد البشرية.

مما سبق يمكن استنتاج مجموعة من النقاط المحددة للدور المتوقع للقيادات الأكاديمية للدعم القيادي لتفعيل المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وهي:

1. الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس ومساندتهم وتقديم الدعم اللازم لهم عند الحاجة.
2. نشر ثقافة المواطنة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس على مستوى القسم والكلية.
3. فتح قنوات اتصال فعالة رأسية وأفقية على مستوى القسم والكلية.
4. الحرص على حل المشكلات التي تعترض العمل على مستوى القسم والكلية ومن ثم الجامعة.
5. تشجيع مساندة أعضاء هيئة التدريس لزملائهم الجدد أو من هم أقل مهارة منهم.
6. تقديم النصح والإرشاد في العمل للزملاء والعمل بجدية في إطار قوانين ولوائح العمل المنظمة.
7. تجنب إثارة المشكلات في العمل والعمل على حل الصراعات إن وجدت أولاً بأول.
8. تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتطوعي والقيام بالمهام الإضافية بسعادة ورضا.
9. تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التسامح والحفاظ على موارد القسم أو الكلية أو الجامعة.
10. العمل على توفير الموارد اللازمة؛ لأداء المهام المنوطة بأعضاء هيئة التدريس بكفاءة.
11. تعميق احساس أعضاء هيئة التدريس بالعدالة التنظيمية داخل القسم/ الكلية.
12. تعزيز ثقافة التسامح بين جميع العاملين بالجامعة ودعم الثقة في تحسين أدائهم بصفة مستمرة.
13. تعزيز الالتزام المهني لدى أعضاء هيئة التدريس على مستوى القسم والكلية والجامعة.

14. تمكين أعضاء هيئة التدريس بكلياتهم ومنحهم بعض الصلاحيات التي تتناسب مع المهام المنوطة بهم.
15. تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير موضوعية وتقديم التغذية الراجعة المناسبة لهم أولاً بأول.

وبعد الوقوف على الدور المتوقع للدعم القيادي في تفعيل المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، فقد كانت تنوى الباحثة القيام بدراسة تحليلية نظرية للدور الفعلي للدعم القيادي في تفعيل المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة العريش؛ إلا أنه وجدت صعوبة في ذلك بسبب استقلال جامعة العريش عن جامعة قناة السويس منذ عام 2016م، إضافة إلى الظروف الأمنية التي تعيشها محافظة شمال سيناء وقلة الوثائق التنظيمية المتاحة بالجامعة في حدود علم الباحثة، لذا رأت الباحثة أن تستهل الدراسة الميدانية بنبذة عن نشأة جامعة العريش وتطورها.

نشأة جامعة العريش وتطورها:

صدر القرار الجمهوري رقم (93) لسنة 1976 بإنشاء جامعة قناة السويس بهدف تلبية احتياجات محافظات القناة ومحافظتى شمال وجنوب سيناء، حيث وصل عدد الكليات بالجامعة إلى 23 كلية موزعة على أساس 14 كلية بمحافظة الإسماعيلية، و10 كليات بمحافظة بورسعيد و6 كليات بمحافظة السويس، وكليتين بمحافظة شمال سيناء بمدينة العريش، بالإضافة إلى العديد من المراكز البحثية المتخصصة والوحدات ذات الطابع الخاص التي تخدم الإقليم الذي توجد به، وامتد نشاطها؛ ليغطي أوجه التعليم والخدمات والتدريب والبحث العلمي المختلفة.

تقع جامعة العريش في مدينة العريش بمحافظة شمال سيناء، والمحافظة تقع في الشمال الشرقى بجمهورية مصر العربية، وبدأت الجامعة بفرع يتبع جامعة قناة السويس بالإسماعيلية، وتضم كلية التربية عام 1982م، ثم كلية العلوم الزراعية والبيئية عام 1988م، ثم كلية التربية الرياضية للبنين والبنات عام 2012م، تليها كلية الآداب عام 2014 وكذلك كلية العلوم عام 2014، ثم معهد الدراسات البيئية بالخربة عام 2015م بقريه الخربة بمركز بئر العبد لمحافظة شمال سيناء.

وتُعد جامعة العريش إحدى الجامعات الحكومية المصرية، والتي أنشئت بالقرار الجمهوري رقم (147) لسنة 2016م، والذي ينص على إنشاء الجامعة ويكون مقرها مدينة العريش وتضم الكليات التابعة فرع جامعة قناة السويس، كما نص القرار علي إلغاء فرع جامعة قناة السويس.

ثم صدر قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (3692) لسنة 2016م بإضافة الكليات التالية لكليات جامعة العريش، وهي: كلية الاقتصاد المنزلي، وكلية التجارة، وكلية الاستزراع المائي والمصائد البحرية. كما صدر القرار رقم (2111) من مجلس الوزراء بإنشاء كلية الطب بجامعة العريش، وتم حصول الجامعة علي موافقة المجلس الأعلى للجامعات علي إنشاء كلية الطب البيطري 2019م.

ووضعت جامعة العريش رؤية تسعى نحو تحقيقها وهي "الريادة والتميز في بناء مجتمع المعرفة بما يحقق التنمية المستدامة وفقاً لمعايير عالمية"، وترجمت الرؤية لرسالة تعمل جاهدة نحو تحقيقها وتنص علي "توفير مناخ أكاديمي يدفع إلى التعلم والإبداع، ويعزز المشاركة في إمداد المجتمع بكوادر مؤهلة قادرة علي تلبية احتياجات سوق العمل محلياً وأقليمياً، وتقديم خدمات مجتمعية متميزة والإسهام في التمكين الاجتماعي والاقتصادي لأفراد المجتمع السيناوي وتنمية الاقتصاد المعرفي".

والجدير بالذكر أنه قد صدر قرار رقم (290) في دورة الإتحاد العام للجامعات العربية (52) للعام 2019م بقبول جامعة العريش عضواً عاملاً في الإتحاد.

وفيما يلي عرض موجز عن نشأة كليات جامعة العريش (168):

تُعتبر كلية التربية من أقدم الكليات بجامعة العريش، والتي تم إنشائها عام 1982م، وبدأت بتخصص: اللغة العربية واللغة الانجليزية، حتى بلغ عدد الأقسام بها (18) قسمًا، وعدد (18) شعبه، وعدد (18) برنامج، ويبلغ عدد الطلاب للعام الدراسي 2017/ 2018م (3386) طالب، وعدد (7) طلاب وافدين، ويبلغ عدد طلاب الدراسات العليا ما يلي: عدد (654) طالب بالدبلوم العام، وعدد (101) طالب بالماجستير، وعدد (37) طالب دكتوراه، بإجمالي (792) طالب دراسات عليا.

وكلية العلوم الزراعية البيئية تم انشائها عام 1988م، وبها (7) أقسام، وتقدم (21) برنامج، ويبلغ عدد الطلاب بالدرجة الجامعية الأولى (194) طالب، وعدد طلاب الدراسات العليا بدرجة الماجستير (108)، ودرجة الدكتوراه (41)، بإجمالي (149) طالب دراسات عليا، ويبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة طبقا لاحصائيات عام 2018 / 2019 (95)، وعدد (26) عضو هيئة تدريس متفرغ.

أما كلية التربية الرياضية الرياضية فتم إنشائها عام 2012م وتعمل بنظام الساعات المعتمدة، وبها 7 أقسام، وعدد (3) شعب، وعدد (3) برامج، ويبلغ عدد الطلاب بالدرجة الجامعية الأولى (553) طالب مصري، وعدد (66) وافد، وبلغ إجمالي طلاب الدراسات العليا (175) طالب منهم (8) طلاب بالدبلوم، وعدد (132) ماجستير، وعدد (35) دكتوراه، كما بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة (70) و (1) أستاذ متفرغ.

وتم إنشاء كلية العلوم عام 2014م وتطبق نظام الساعات المعتمدة، وبها (10) أقسام، وعدد (3) شعب، وعدد (3) برامج، وبلغ عدد الطلاب المصريين (179) وعدد الوافدين (2) بالدرجة الجامعية الأولى، وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة (78)، وعدد (6) متفرغين، أما كلية الآداب فقد أنشأت عام 2014م وبها (7) أقسام، ويبلغ عدد طلاب الدرجة الجامعية الأولى (761) طالب، وعدد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بلغ عددهم (45)، وعدد (6) أعضاء هيئة تدريس متفرغين، ومعهد الدراسات البيئية بقرية الخربة بمركز يثر العبد والذي تم إنشائه عام 2015م، ويعمل بنظام الساعات المعتمدة، ولديه عدد (4) برامج دراسات عليا، ويضم عضو هيئة تدريس واحد وبقية القوى البشرية به منتدبة.

أما الكليات التي أنشئت بعد استقلال جامعة العريش وانفصالها كفرع عن جامعة قناة السويس فكانت كما يلي:

أنشئت كلية التجارة عام 2016م وبها برنامج واحد فقط، ويبلغ عدد طلابها (632) طالب مصري، وعدد (3) طالب وافد، ويبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس (15) وجميعهم منتدبين ما بين انتداب داخلي وخارجي وتطوع، وكلية الاستزراع المائي والمصايد

البحرية، تم إنشائها عام 2016م وتطبق نظام الساعات المعتمدة، ويتوافر لديها (3) برامج، ويبلغ عدد الطلاب (90) طالب بالدرجة الجامعية الأولى، ويوجد بها عضو هيئة تدريس واحد فقط، وعدد (15) منتدبا. تليها كلية الاقتصاد المنزلى التى أنشأت عام 2016م وبها عدد (4) برامج، ويبلغ عدد الطلاب (265) طالب مصرى، وعدد طالب واحد فقط وافد.

ومما سبق يتضح أن:

1. كلية التربية من أقدم كليات جامعة العريش، وتليها كلية العلوم الزراعية البيئية، ثم كلية التربية الرياضية، وكلية الآداب، وكلية العلوم ومعهد الدراسات البيئية بالخربة وأخيراً كلية التجارة وكلية الاستزراع السمكى حتى الآن.
2. كلية التجارة وكلية الاقتصاد المنزلى وكذلك معهد الدراسات البيئية بالخربة بمركز بئر العبد تعتمد على أعضاء هيئة تدريس معظمهم من المنتدبين من داخل الجامعة وخارجها، ومنهم من يعمل تطوعاً من المجتمع المحلى المحيط بالجامعة.
3. أن كليتي: الطب البيطرى والطب البشرى جارى العمل على استكمال الموارد البشرية اللازمة والبنية التحتية اللازمة لاستقبال طلاب الثانوية العامة من خلال مكتب التنسيق.
4. ارتفاع عدد الطلاب وكذا عدد أعضاء هيئة التدريس وبالأخص فى كلية التربية.
5. يوجد عدد من الكليات التى تعمل بنظام الساعات المعتمدة مثل: كلية العلوم ومعهد الدراسات البيئية.

مما سبق يتضح أهمية تفعيل المواطنة التنظيمية بجامعة العريش للتغلب على قلة الموارد البشرية بالكليات المختلفة والذى يتطلب دعم القيادات الأكاديمية لجميع العاملين ومساندتهم وبالأخص أعضاء هيئة التدريس، وما يترتب على ذلك من تبنى أعضاء هيئة التدريس للمواطنة التنظيمية من خلال أبعادها المختلفة: الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، ووعى الضمير، والسلوك الحضارى بما يعزز أداء الجامعة ويحقق رؤيتها ورسالتها والأهداف الاستراتيجية التى تصبو إليها.

الخطوة الثالثة - دراسة ميدانية للدور الفعلي للدعم القيادي في تفعيل المواطنة التنظيمية بجامعة العريش:

انطلاقاً من مشكلة البحث وأهدافه ومنهجيته فإن تشخيص الدور الفعلي للدعم القيادي في تفعيل المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة العريش يتطلب إجراء دراسة ميدانية تستخدم فيها الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ويعرضها البحث في النقاط التالية:

أولاً - الهدف من الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى تعرف الدور الفعلي للدعم القيادي من جانب: رؤساء الأقسام والوكلاء والعمداء في تفعيل المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة العريش بأبعادها: الإيثارية، والكياسية، ومراعاة الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري.

ثانياً - إعداد الاستبانة وتطبيقها:

تكونت الصورة الأولية للاستبانة من (10) بنود لكل بُعد من أبعاد المواطنة التنظيمية، وتم إرسالها لمجموعة من السادة المحكمين (ملحق 2)، وتم إجراء التعديلات المقترحة، ومن أهمها:

- تعديل صياغة بعض العبارات.
 - إضافة وحذف بعض العبارات.
 - إتاحة الفرصة لعضو هيئة التدريس للتعبير عن الدور الفعلي للدعم القيادي بالكلية من قبل (رؤساء الأقسام، الوكلاء والعميد) كل على حدة.
- وتم إعداد الصورة النهائية للاستبانة وتتكون من (50) عبارة تعبر عن الدور المتوقع للدعم القيادي لتفعيل المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة العريش.

1. مجتمع الدراسة وعينتها:

يمثل مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس بكليات: التربية، والآداب، والعلوم، والعلوم الزراعية والبيئية، والتربية الرياضية بجامعة العريش، وبعد الحصول على موافقة

الجامعة على التطبيق الميداني، التطبيق في شهر أكتوبر 2019م. ويوضح الجدول رقم (1) عدد أعضاء هيئة التدريس بكلية: التربية، والآداب، والعلوم، والعلوم الزراعية البيئية، وكلية التربية الرياضية للبنين والبنات بجامعة العريش طبقاً للعام الدراسي 2019/2020م.

جدول (1)

بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة العريش

الاجمالي	كليات جامعة العريش					أعضاء هيئة التدريس
	التربية الرياضية	العلوم الزراعية البيئية	العلوم	الآداب	التربية	
27	1	6	6	6	8	أستاذ
57	6	15	12	9	15	أستاذ مساعد
165	42	34	40	19	30	مدرس
249	49	55	58	34	53	الاجمالي العام

واعتمدت الدراسة على عينة عشوائية بلغت نسبتها 61% من المجتمع الأصلي للكليات بجامعة العريش محل التطبيق، ويوضح الجدول رقم (2) توزيع أفراد العينة طبقاً للكلية التي تم التطبيق الميداني بها.

جدول (2)

بيان بتوزيع عينة الدراسة الميدانية طبقاً للكلية والدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس		الكليات					
مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ	التربية الرياضية	العلوم الزراعية البيئية	العلوم	الآداب	التربية
83	49	19	29	34	34	21	33
							الإجمالي
							151

حساب صدق الاستبانة وثباتها

أ. صدق الاستبانة، تم حسابه من خلال صدق المحكمين، وكذلك الاتساق الداخلي كما يلي:

(1) صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة في صورتها المبدئية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال التربية؛ لتحديد مدى مناسبة العبارات لكل بُعد حيث تتكون الاستبانة من خمسة أبعاد هي، الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، ووعي الضمير، والفضيلة المدنية/ السلوك الحضاري، وتم إجراء التعديلات المقترحة للسادة المحكمين من حذف وتعديل وإضافة وإعادة صياغة لبعض العبارات، وتراوحت نسب الاتفاق بين السادة المحكمين على مدى صلاحية العبارات بين (83:100%)، وأصبحت الاستبانة مكونة من (50) عبارة للقياس.

(2) الاتساق الداخلي:

يُعد صدق المحكمين من أنواع الصدق السطحي أو الظاهري؛ لذلك قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة العريش بلغ عددها (ن = 58) وذلك لحساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد فكانت قيم معاملات الارتباط كما هي موضحة بالجدول رقم (3).

جدول (3)

قيم معاملات ارتباط عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	قيمة الارتباط	رقم العبارة	قيمة الارتباط	رقم العبارة	قيمة الارتباط	رقم العبارة	قيمة الارتباط
1	**0.741	14	**0.747	27	**0.753	40	**0.749
2	**0.780	15	**0.736	28	**0.715	41	**0.735
3	**0.715	16	*0.321	29	*0.339	42	*0.311
4	**0.725	17	**0.765	30	**0.716	43	**0.743

رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط
5	**0.312	18	**0.721	31	0.332	44	**0.767
6	**0.786	19	*0.371	32	**0.751	45	*0.316
7	**0.724	20	**0.787	33	**0.780	46	**0.774
8	**0.767	21	*0.315	34	**0.325	47	**0.727
9	**0.725	22	**0.799	35	**0.723	48	*0.324
10	**0.716	23	**0.725	36	**0.765	49	**0.786
11	**0.715	24	**0.774	37	**0.724	50	**0.770
12	*0.312	25	**0.727	38	**0.767	-	-
13	**0.716	26	*0.332	39	**0.725	-	-

(*) دال عند مستوى 0.05 (***) دال عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول السابق رقم (3) أن قيم معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 والبعض الآخر دال إحصائياً عند مستوى 0.05 أى أنه يوجد اتساق ما بين عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للأبعاد؛ مما يشير إلى أن الاستبانة على درجة مناسبة من الاتساق.

ب. ثبات الاستبانة: تم حساب ثبات الاستبانة بطريقتين، وهما:

1) طريقة معامل ألفا لكرونباخ:

استخدمت الباحثة لحساب ثبات عبارات الاستبانة معامل ألفا لكرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient فى حالة حذف درجة العبارة من الدرجة الكلية للاستبانة فبلغت قيمة معامل ألفا العام للاستبانة ككل (0.776)، كما تم حساب معامل ثبات كل عبارة فكانت قيم معاملات ثبات العبارات كما هو موضح بجدول رقم (4).

جدول (4)

قيم معاملات ألفا لعبارات الاستبانة

رقم العبارة	قيمة معامل ألفا	رقم العبارة	قيمة معامل ألفا	رقم العبارة	قيمة معامل ألفا	رقم العبارة	قيمة معامل ألفا
1	0.757	14	0.752	27	0.763	40	0.770
2	0.761	15	0.773	28	0.757	41	0.765
3	0.758	16	0.761	29	0.671	42	0.762
4	0.725	17	0.772	30	0.757	43	0.754
5	0.773	18	0.771	31	0.761	44	0.763
6	0.752	19	0.761	32	0.763	45	0.757
7	0.755	20	0.772	33	0.771	46	0.722
8	0.759	21	0.764	34	0.771	47	0.756
9	0.762	22	0.763	35	0.773	48	0.763
10	0.764	23	0.671	36	0.771	49	0.758
11	0.773	24	0.758	37	0.772	50	0.763
12	0.761	25	0.725	38	0.764	-	-
13	0.772	26	0.773	39	0.765	-	-

يتضح من الجدول السابق (4) أن جميع قيم معاملات ثبات العبارات أقل من معامل ثبات الاستبانة ككل؛ مما يشير إلى أن العبارات على درجة مناسبة من الثبات.

2) طريقة التجزئة النصفية:

تم استخدام طريقة التجزئة النصفية Split half للتحقق من ثبات الاستبانة ككل وبلغت قيمة معامل الارتباط بين نصفى الاستبانة (0.575) وبعد تصحيح أثر التجزئة بمعادلة سبيرمان وبراون Spearman – Brown بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل (0.730)، ويتضح مما سبق أن الاستبانة على درجة مناسبة من الثبات.

ومن إجراءات الصدق والثبات السابقة أصبحت الاستبانة فى صورتها النهائية مكونة من (50) عبارة موزعة على أبعادها كما يلى، البعد الأول: الإيثار ويمثله العبارات من (1 إلى 10)، والبعد الثانى: الكياسة ويمثله العبارات من (11 إلى 20)، والبعد الثالث:

الروح الرياضية ويمثله العبارات من (21 إلى 30)، والبُعد الرابع، وعى الضمير ويمثله العبارات من (31 إلى 40)، أما البُعد الخامس: الفضيلة المدنية/ السلوك الحضارى، وتمثله العبارات من (41 إلى 50)، والاستبانة بهذه الصورة النهائية صالحة للتطبيق على عينة البحث الأساسية.

3. المعالجة الإحصائية:

تمت معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانة من خلال استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروفة اختصاراً بـ (Statistical Pack- Spss V.22 (age For Social Sciences) والأساليب المستخدمة، هي:

أ. الوزن النسبي وتم حسابه كما يلي:

* مجموع الأوزان = مج تكرار عالية × 3 + مج تكرار متوسطة × 2 + مج تكرار منخفضة × 1

* الوزن النسبي = مجموع الأوزان / عدد أفراد العينة.

* متوسط البعد = مجموع الأوزان / عدد عبارات البعد / عدد أفراد العينة.

ب. أسلوب تحليل التباين Analysis of Variance .

ج. اختبار شيفيه Scheffe .

رابعاً - نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

فيما يلي تحليل استجابات أفراد العينة في الاستبانة التي توضح الدور الفعلي للدعم القيادي في تفعيل المواطنة التنظيمية بجامعة العريش من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من خلال أبعادها الخمس وهي: الإيثار والكياسة والروح الرياضية، وعى الضمير وأخيراً الفضيلة المدنية أو السلوك الحضارى، وسيتم تحليل وتفسير النتائج لكل بُعد من أبعاد المواطنة التنظيمية على حدة، فيما يلي:

البعد الأول - الإيثار:

فيما يلي استجابات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة للدور الفعلي لدعم القيادات من جانب: رؤساء الأقسام، والوكلاء، وعمداء الكلية لبُعد الإيثار، وجاءت النتائج على النحو التالي:

1 . استجابات أفراد العينة بشأن الدعم القيادي من جانب رؤساء الأقسام في بُعد الإيثار، والتي يوضحها جدول رقم (5):

جدول (5)

الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة بشأن دعم رؤساء الأقسام في بُعد الإيثار

الترتيب	الوزن النسبي	مجموع الأوزان	الاستجابات			العبارات	م
			منخفضة	متوسطة	عالية		
9	1.72	261	76	40	35	يشجعني على مساعدة زملائي بالقسم/ الكلية ممن لديهم أعباء كثيرة في العمل	1
10	1.67	253	79	42	30	يدعم مبادرتي لمساعدة زملائي عند حاجتهم لذلك	2
8	1.74	263	74	42	35	يهتم بمساندتي لزملائي الجدد عند اسناد مهام جديدة إليهم	3
4	1.86	281	63	46	42	يشجعني على تعزيز المهارات البحثية لطلابي في غير الساعات المخصصة لعملي	4
1	2.25	340	44	25	82	يدعم ما أبذله من جهد عند تحديد المشكلات التي تواجه العمل	5
5	1.85	280	65	43	43	يدعم الجهود التطوعية التي تحقق أهداف العمل	6
3	1.94	293	56	48	47	يشجع مبادرتي لمساعدة رؤسائي في تنفيذ التغييرات اللازمة لأداء المهام بكفاءة	7
7	1.75	265	72	44	35	يدعم الجهود التي أبذلها للارتقاء بمستوى أداء من هم أقل مهارة بالعمل	8
6	1.77	268	70	45	36	يؤيد تنازلي عن فرصة لي لحضور نشاط علمي لأحد زملائي لحاجته إليها	9
2	1.99	301	51	50	50	يشجعني لحضور محاضرة عوضاً عن زميلي لمروره بظرف طارئ	10
متوسط البعد						1.86	

يتضح من بيانات جدول (5) ما يلي:

حصلت العبارة رقم (5) «يدعم ما أبذله من جهد عند تحديد المشكلات التي تواجه العمل» على الترتيب الأول، وبلغ الوزن النسبي للعبارة (2.25)، وأحرزت العبارة رقم (10) «يشجعني لحضور محاضرة عوضاً عن زميلي لمروره بظرف طارئ» الترتيب الثاني بوزن نسبي (1.99)، وحققت العبارة رقم (7) «يشجع مبادرتي لمساعدة رؤسائي في تنفيذ التغييرات اللازمة لأداء المهام بكفاءة» الترتيب الثالث وبلغ الوزن النسبي

للعبارة (1.94)، كما حصلت العبارة رقم (4) «يشجعني على تعزيز المهارات البحثية لطلابي في غير الساعات المخصصة لعملي» على الترتيب الرابع بوزن نسبي (1.86)، أما العبارة رقم (6) «يدعم الجهود التطوعية التي تحقق أهداف العمل» حصلت على الترتيب الخامس بوزن نسبي (1.85).

بينما العبارة رقم (9) «يؤيد تنازلي عن فرصة لي لحضور نشاط علمي لأحد زملائي لحاجته إليها» حصلت على الترتيب السادس بوزن نسبي (1.77)، كما أحتلت العبارة رقم (8) «يدعم الجهود التي أبدلها للارتقاء بمستوى أداء من هم أقل مهارة بالعمل» الترتيب السابع بوزن نسبي (1.75)، أما العبارة رقم (3) «يهتم بمساندتي لزملائي الجدد عند إسناد مهام جديدة إليهم» حصلت على الترتيب الثامن بوزن نسبي (1.74)، والعبارة رقم (1) «يشجعني على مساعدة زملائي بالقسم/ الكلية ممن لديهم أعباء كثيرة في العمل» حصلت على الترتيب التاسع بوزن نسبي (1.72)، وحصلت العبارة رقم (2) «يدعم مبادرتي لمساعدة زملائي عند حاجتهم لذلك» على الترتيب العاشر بوزن نسبي (1.67).

2 - استجابات أفراد العينة بشأن الدعم القيادي من جانب الكلاء في بُعد الإيثار: ويوضحها الجدول رقم (6):

جدول (6)

الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة بشأن دعم وكلاء الكلية في بُعد الإيثار

م	العبارات	الاستجابات			الوزن النسبي	الترتيب
		عالية	متوسطة	منخفضة		
1	يشجعني على مساعدة زملائي بالقسم/ الكلية ممن لديهم أعباء كثيرة في العمل	28	76	47	1.87	7
2	يدعم مبادرتي لمساعدة زملائي عند حاجتهم لذلك	28	72	51	1.85	8
3	يهتم بمساندتي لزملائي الجدد عند اسناد مهام جديدة إليهم	53	58	40	2.08	3
4	يشجعني على تعزيز المهارات البحثية لطلابي في غير الساعات المخصصة لعملي	32	56	63	1.79	10
5	يدعم ما أبدله من جهد عند تحديد المشكلات التي تواجه العمل	80	38	33	2.31	1

الترتيب	الوزن النسبي	مجموع الأوزان	الاستجابات			العبارات	م
			منخفضة	متوسطة	عالية		
2	2.15	325	37	54	60	يدعم الجهود التطوعية التي تحقق أهداف العمل	6
4	1.93	291	52	58	41	يشجع مبادرتي لمساعدة رؤسائي في تنفيذ التغييرات اللازمة لأداء المهام بكفاءة	7
6	1.88	285	55	58	38	يدعم الجهود التي أبذلها للارتقاء بمستوى أداء من هم أقل مهارة بالعمل	8
9	1.84	278	58	59	34	يؤيد تنازلي عن فرصة لي لحضور نشاط علمي لأحد زملائي لحاجته إليها	9
5	1.92	290	57	49	45	يشجعني لحضور محاضرة عوضا عن زميلي لمروره بظرف طارئ	10
1.96						متوسط البعد	

يتبين من بيانات جدول (6) ما يلي:

أحرزت العبارة رقم (5) «يدعم ما أبذله من جهد عند تحديد المشكلات التي تواجه العمل» الترتيب الأول بوزن نسبي (2.31)، وحصلت العبارة رقم (6) «يدعم الجهود التطوعية التي تحقق أهداف العمل» على الترتيب الثاني بوزن نسبي (2.15)، كما حظيت العبارة رقم (3) «يهتم بمساندتي لزملائي الجدد عند إسناد مهام جديدة إليهم» على الترتيب الثالث بوزن نسبي (1.94)، وحققت العبارة رقم (7) «يشجع مبادرتي لمساعدة رؤسائي في تنفيذ التغييرات اللازمة لأداء المهام بكفاءة» الترتيب الرابع بوزن نسبي (1.93)، أما العبارة رقم (10) «يشجعني لحضور محاضرة عوضا عن زميلي لمروره بظرف طارئ» فحصلت على الترتيب الخامس بوزن نسبي (1.92).

في حين حصلت العبارة رقم (8) «يدعم الجهود التي أبذلها للارتقاء بمستوى أداء من هم أقل مهارة بالعمل» على الترتيب السادس بوزن نسبي (1.88)، كما احتلت العبارة رقم (1) «يشجعني على مساعدة زملائي بالقسم/ الكلية ممن لديهم أعباء كثيرة في العمل» الترتيب السابع بوزن نسبي (1.87)، والعبارة رقم (2) «يدعم مبادرتي لمساعدة زملائي عند حاجتهم لذلك» أحرزت الترتيب الثامن بوزن نسبي (1.85)، والعبارة رقم (9) «يؤيد

تنازلى عن فرصة لى لحضور نشاط علمي لأحد زملائي لحاجته إليها» حصلت على الترتيب التاسع بوزن نسبي(1.84)، والعبارة رقم (4) «يشجئنى على تعزيز المهارات البحثية لطلابى في غير الساعات المخصصة لعملي» نالت الترتيب العاشر بوزن نسبي(1.79).

3 - استجابات أفراد العينة بشأن الدعم القيادى من جانب عمداء الكلية في بُعد الإيثار: ويوضحها الجدول رقم (7):

جدول (7)

الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة بشأن دعم عمداء الكليات في بُعد الإيثار

الترتيب	الوزن النسبي	مجموع الأوزان	الاستجابات			العبارات	م
			منخفضة	متوسطة	عالية		
9	1.74	263	75	40	36	يشجئنى على مساعدة زملائي بالقسم/ الكلية ممن لديهم أعباء كثيرة في العمل	1
9 مكرر	1.74	263	70	50	31	يدعم مبادرتى لمساعدة زملائي عند حاجتهم لذلك	2
5	1.84	278	62	51	38	يهتم بمساندتي لزملائي الجدد عند اسناد مهام جديدة إليهم	3
8	1.75	264	64	61	26	يشجئنى على تعزيز المهارات البحثية لطلابى في غير الساعات المخصصة لعملي	4
1	2.25	341	43	26	82	يدعم ما أبدله من جهد عند تحديد المشكلات التى تواجه العمل	5
2	1.98	300	50	53	48	يدعم الجهود التطوعية التى تحقق أهداف العمل	6
4	1.95	295	52	54	45	يشجع مبادرتى لمساعدة رؤسائى في تنفيذ التغييرات اللازمة لأداء المهام بكفاءة	7
7	1.78	269	70	44	37	يدعم الجهود التى أبدلها للارتقاء بمستوى أداء من هم أقل مهارة بالعمل	8
6	1.79	271	66	50	35	يؤيد تنازلى عن فرصة لى لحضور نشاط علمي لأحد زملائي لحاجته إليها	9
3	1.96	296	54	49	48	يشجئنى لحضور محاضرة عوضا عن زميلى لمروره بظرف طارئ	10
					1.88	متوسط البعد	

يتضح من بيانات جدول (7) ما يأتي:

حققت العبارة رقم (5) «يدعم ما أبذله من جهد عند تحديد المشكلات التي تواجه العمل» الترتيب الأول بوزن نسبي (2.25)، والعبارة رقم (6) «يدعم الجهود التطوعية التي تحقق أهداف العمل» حصلت على الترتيب الثاني بوزن نسبي (1.98)، ونالت العبارة رقم (10) «يشجعني لحضور محاضرة عوضاً عن زميلي لمروره بظرف طارئ» الترتيب الثالث بوزن نسبي (1.96)، وحازت العبارة رقم (7) «يشجع مبادرتي لمساعدة رؤسائي في تنفيذ التغييرات اللازمة لأداء المهام بكفاءة» الترتيب الرابع بوزن نسبي (1.95)، ونالت العبارة رقم (3) «يهتم بمساندتي لزملائي الجدد عند إسناد مهام جديدة إليهم» الترتيب الخامس بوزن نسبي (1.84).

في حين حصلت العبارة رقم (9) «يؤيد تنازلي عن فرصة لي لحضور نشاط علمي لأحد زملائي لحاجته إليها» على الترتيب السادس بوزن نسبي (1.79)، والعبارة رقم (8) «يدعم الجهود التي أبذلها للارتقاء بمستوى أداء من هم أقل مهارة بالعمل» نالت الترتيب السابع بوزن نسبي (1.78)، والعبارة رقم (4) «يشجعني على تعزيز المهارات البحثية لطلابي في غير الساعات المخصصة لعملي» حصلت على الترتيب الثامن بوزن نسبي (1.75)، والعبارة رقم (1) «يشجعني على مساعدة زملائي بالقسم/ الكلية ممن لديهم أعباء كثيرة في العمل» احتلت الترتيب التاسع بوزن نسبي (1.74)، أما العبارة رقم (2) «يدعم مبادرتي لمساعدة زملائي عند حاجتهم لذلك» حققت الترتيب التاسع مكرر.

والجدير بالذكر أنه قد تم احتساب نقطة القطع Cut off Point من متوسط الاستجابة، فالعبارات التي حصلت على الترتيب من 1-5 تُعد نقاط قوة ومن 6 - 10 تُعد نقاط ضعف في الدور الفعلي للدعم القيادي بما يُعزز المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة العريش من وجهة نظر أفراد العينة.

بتحليل استجابات أفراد العينة بشأن الدور الفعلي للدعم القيادي للقيادات الأكاديمية في بُعد الإيثار يتضح:

1 . اتفاق العينة على دعم جميع القيادات بالجامعة من جانب: رؤساء الأقسام والوكلاء والعمداء في تفعيل بُعد الإيثار، وهي:

تدعم القيادات الأكاديمية ما يبذله أعضاء هيئة التدريس من جهد لتحديد المشكلات التي تواجه عملهم، ودعم الجهود التطوعية التي تحقق أهداف العمل، وقد يرجع ذلك أن القيادات الأكاديمية بكليات جامعة العريش (رؤساء الأقسام، والوكلاء وعمداء الكليات) تثن الجهود التطوعية المبذولة من قبل أعضاء هيئة التدريس وخاصة في خدمة المجتمع بما يدعم الخدمات التي تقدمها الجامعة للمجتمع مثل: الندوات التثقيفة للطلاب التي تستهدف التثقيف السياسي والصحي والاجتماعي وغيرها، من خلال لجنة خدمة المجتمع والبيئة.

وترى العينة أن القيادات تشجع مبادرة عضو هيئة التدريس لمساعدة الرؤساء في تنفيذ التغييرات اللازمة لأداء المهام بكفاءة، وقد يرجع ذلك إلى توجه القيادات الأكاديمية بجامعة العريش ووعيهم بأهمية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في العمل الإداري لرفع قدراتهم الإدارية، وتمكينهم بكلياتهم، والاستفادة من مهاراتهم في تنفيذ التغيير بكفاءة وإعدادهم للمستقبل، والثقة في مهارتهم مما يعزز ممارسات بُعد الإيثار كأحد أبعاد المواطنة التنظيمية، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (عامر على حسين، 2010) والتي أكدت على أن ثقة القائد بالعاملين معه يؤثر بشكل ايجابي على أدائهم والتزامهم، ودراسة (Tek. Yewlew،1990) والتي أثبتت أن ادراك العاملين بأهميتهم يُقوى شعورهم بالالتزام نحو العمل.

كما ترى العينة أن القيادات تشجع أعضاء هيئة التدريس على حضور محاضرة عوضاً عن زملائهم لمروورهم بظروف طارئة، وربما يعود ذلك لحرص القيادات بالجامعة الالتزام بالجداول الدراسية، وعلى مصلحة الطلاب، وعدم الشكوى من ضعف التزام أعضاء هيئة التدريس بمواعيد المحاضرات، إلى جانب حرص القيادة على تشجيع التزام أعضاء هيئة التدريس بالمحاضرات كأحد جوانب استيفاء معايير الجودة والاعتماد بالكلية، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (Ropert Eisenberger،2009) والتي توصلت

إلى أن السلوك الداعم يؤثر بالإيجاب على الالتزام والشعور بالمسؤولية، وربما يرجع أيضا لارتفاع عدد المتدربين للتدريس بالجامعة من خارج محافظة شمال سيناء ومع الظروف الأمنية وساعات السفر الطويلة لكثرة عدد الأكمئة وكثرة الإجراءات الأمنية المتخذة لحماية المحافظة من العمليات الإرهابية تفرض أحيانا تعذر بعض أعضاء هيئة التدريس من الحضور للجامعة رغما عنهم.

2 . اتفاق العينة على ضعف دور دعم القيادات من جانب رؤساء الأقسام والوكلاء والعمداء في تفعيل بُعد الإيثار فيما يلي، وهي:

ندرة تشجيع القيادات لعضو هيئة التدريس على مساعدة الزملاء بالقسم/ الكلية ممن لديهم أعباء كثيرة في العمل، وقلة دعم مبادراتهم لمساعدة الزملاء عند حاجتهم لذلك، وندرة دعم الجهود التي يبذلونها للارتقاء بمستوى أداء من هم أقل مهارة بالعمل، وقد يُعزى ذلك إلى قلة عدد أعضاء هيئة التدريس المقيمين بمحافظة شمال سيناء فعدد كبير منهم من المغتربين، مع سوء شبكات الاتصال يزيد معه صعوبة التواصل ومن ثم التنسيق بين جميع الأطراف؛ مما ينتج عنه قلة معرفة بعض القيادات بالمشكلات أو الظروف الخاصة التي تعوق أعضاء هيئة التدريس عن القيام بالمهام المنوطة بهم على الوجه الأكمل بكلياتهم، ويتفق ذلك مع دراسة (نوره بنت محمد البلهيد 2016) ودراسة (روان خضر وعلى جبران 2019) والتي أكدت على ضرورة دعم أعضاء هيئة التدريس من خلال الاهتمام بالعلاقات الانسانية وتشجيع الاتصالات غير الرسمية ودعمهم للعمل التطوعي، ومراعاة ظروفهم الخاصة ومساندتهم للتغلب عليها.

وكذلك ندرة تأييد تنازل عضو هيئة التدريس عن فرصة له لحضور نشاط علمي لأحد زملائه لحاجته إليها، وقد يرجع ذلك إلى أن الترشيح لحضور أى نشاط علمي يأتي نتيجة ترشيح القيادات، ويتم مخاطبة الجهة المنفذة للنشاط بالأسماء المرشحة، ومن ثم يندر قبول القيادات لفكرة التغيير، وقد يرجع أيضا إلى تمسك بعض القيادات بما يرونه دون الاهتمام بمعرفة الرأي الآخر وسيادة النمط الأتوقراطي في بعض المواقف التنظيمية؛ مما يؤثر بالسلب على سلوك المواطنة التنظيمية في بعض ممارسات بُعد الإيثار، ويتفق

ذلك مع نتائج دراسة (حجى بن سليمان العنزى 2018) والتي أكدت على وجود علاقة طردية بين الدعم من قبل المنظمة ومستوى المواطنة التنظيمية بها.

3. تباين آراء أفراد العينة حول الدور الفعلي لدعم القيادات من جانب رؤساء الأقسام، والوكلاء، والعمداء في تفعيل المواطنة التنظيمية فيما يتعلق ببعث الايثار، ويوضحها العرض التالي:

يتفق أفراد العينة على دعم الوكلاء والعمداء في مساندة أعضاء هيئة التدريس لزملائهم الجدد عند إسناد مهام جديدة إليهم، بينما يرون ضعف هذا الدعم من جانب رؤساء الأقسام، وقد يرجع ذلك إلى أن معظم رؤساء الأقسام بكليات الجامعة على درجة أستاذ مساعد وما يترتب عليه من ضعف خبراتهم القيادية، والتمسك الحرفي بالدور الرسمى لأعضاء هيئة التدريس والذي ينص عليه قانون تنظيم الجامعات المصرية، وقلة إدراكهم بأهمية التعاون بين أعضاء هيئة التدريس وأهمية التفكير الجماعى فى بعض المواقف عن التفكير الفردى، فى حين تتوافر الخبرة أكثر لدى الوكلاء وعمداء الكليات نتيجة لتقلدهم مناصب قيادية تسبق المنصب الحالى ويكتسيون منها خبرات قيادية متعددة، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (محمد عبد التواب 2004) ودراسة (ايمان متعب وعارف توفيق 2019) فيرون أن ادراك الدعم القيادى يزداد مع القيادات الأكثر خبرة.

كما تشير استجابات العينة إلى وجود دعم قيادى من جانب رؤساء الأقسام يتمثل فى: تشجيع أعضاء هيئة التدريس؛ لتعزيز المهارات البحثية لطلابهم فى غير الساعات المخصصة لعملهم، بينما يندر هذا الدعم من جانب الوكلاء والعميد. وقد يرجع ذلك إلى حرص رؤساء الأقسام على مصلحة طلابهم وتعزيز الثقة بين الطالب والقسم؛ مما يعمل على جذب الطلاب للالتحاق ببرامج الدراسات العليا بالقسم، كما أن عضو هيئة التدريس بالكلية أكثر احتكاكاً برئيس القسم من عميد الكلية والوكلاء المسئولين فى المقام الأول بالمشاركة فى وضع السياسات الإدارية ومتابعتها على مستوى الكلية وأكثر قرباً من مراكز صنع القرارات واتخاذها فى حين أن رئيس القسم مسئول بدرجة أكبر عن تنفيذ هذه السياسات داخل قسمه.

البُعد الثاني - الكياسة:

فيما يتعلق باستجابات أفراد العينة نحو الدور الفعلي للدعم القيادي من جانب رؤساء الأقسام، والوكلاء، وعمداء الكليات على بُعد الكياسة، فقد جاءت النتائج كما يلي:

1 - استجابات أفراد العينة بشأن الدعم القيادي من جانب رؤساء الأقسام في بُعد الكياسة، ويوضحها الجدول رقم (8).

جدول (8)

الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة بشأن دعم رؤساء الأقسام في بُعد الكياسة

الترتيب	الوزن النسبي	مجموع الأوزان	الاستجابات			العبارات	م
			منخفضة	متوسطة	عالية		
5	1.92	290	58	47	46	يحرص على حصول زملائي بالقسم على حقوقهم	1
2	2.07	313	47	46	58	يحرص على أن يتحدث عضو هيئة التدريس عن زملائه باحترام دائما	2
1	2.11	319	40	54	57	يتجنب إثارة المشكلات بيني وبين زملائي	3
6	1.91	289	57	50	44	يقوم بمساندتي للحصول على حقوقى داخل القسم/ الكلية	4
4	1.96	297	52	52	47	يساند أفراد الهيئة المعاونة (معيدين ومدرسين مساعدين) عند مطالبتهم بحقوقهم	5
8	1.74	264	75	39	37	يحرص على مشاركتي في المناسبات الاجتماعية المختلفة	6
8 مكرر	1.74	264	71	47	33	يعزز شعورى بالمسئولية تجاه زملائي	7
3	1.99	301	55	42	54	يعزز التزامي الداخلى نحو عملى بالقسم والكلية	8
7	1.89	286	63	41	47	يقدم لي المساعدة عند الحاجة للدعم والمساندة	9
3 مكرر	1.99	301	57	38	56	يحرص على تجنب إثارة أية مشكلات معي	10
متوسط البعد						1.94	

يتضح من بيانات جدول (8) أن:

العبارة رقم (3) «يتجنب إثارة المشكلات بيني وبين زملائي» احتلت الترتيب الأول بوزن نسبي (2.11)، كما أحرزت العبارة رقم (2) «يحرص على أن يتحدث عضو هيئة التدريس عن زملائه باحترام دائما» على الترتيب الثاني بوزن نسبي (2.07)، وحظيت العبارة رقم (8) «يعزز التزامي الداخلى نحو عملى بالقسم والكلية» على الترتيب الثالث،

والعبارة رقم (10) «يحرص على تجنب إثارة أية مشكلات معي» حققت ذات الترتيب مكرر وكلاهما بوزن نسبي (1.99)، وحصلت العبارة رقم (5) «يساند أفراد الهيئة المعاونة (معيدين ومدرسين مساعدين) عند مطالبتهم بحقوقهم» على الترتيب الرابع بوزن نسبي (1.96)، ويعزز تلك النتيجة حصول العبارة رقم (1) «يحرص على حصول زملائي بالقسم على حقوقهم» على الترتيب الخامس بوزن نسبي (1.92).

إلا أن العبارة رقم (4) «يقوم بمساندتي للحصول على حقوقى داخل القسم/ الكلية» حصلت على الترتيب السادس بوزن نسبي (1.91)، ونالت العبارة رقم (9) «يقدم لي المساعدة عند الحاجة للدعم والمساندة» الترتيب السابع بوزن نسبي (1.89)، والعبارة رقم (6) «يحرص على مشاركتي في المناسبات الاجتماعية المختلفة» نالت الترتيب الثامن بوزن نسبي (1.74)، كما أحرزت العبارة رقم (7) «يعزز شعورى بالمسئولية تجاه زملائي» الترتيب الثامن مكرر.

2 - استجابات أفراد العينة بشأن الدعم القيادي من جانب الوكلاء في بُعد الكياسة، ويوضحها الجدول رقم (9).

جدول (9)

الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة بشأن دعم الوكلاء في بُعد الكياسة

الترتيب	الوزن النسبي	مجموع الأوزان	الاستجابات			العبارات	م
			منخفضة	متوسطة	عالية		
9	1.82	276	65	47	39	يحرص على حصول زملائي بالقسم على حقوقهم	1
2	2.08	315	42	54	55	يحرص على أن يتحدث عضو هيئة التدريس عن زملائه باحترام دائما	2
3	2	302	48	55	48	يتجنب إثارة المشكلات بيني وبين زملائي	3
8	1.84	278	59	57	35	يقوم بمساندتي للحصول على حقوقى داخل القسم/ الكلية	4
6	1.91	289	51	62	38	يساند أفراد الهيئة المعاونة (معيدين ومدرسين مساعدين) عند مطالبتهم بحقوقهم	5

الترتيب	الوزن النسبي	مجموع الأوزان	الاستجابات			العبارات	م
			منخفضة	متوسطة	عالية		
8 مكرر	1.84	278	59	57	35	يحرص على مشاركتي في المناسبات الاجتماعية المختلفة	6
7	1.86	281	59	54	38	يعزز شعوري بالمسؤولية تجاه زملائي	7
4	1.97	298	48	59	44	يعزز التزامي الداخلي نحو عملي بالقسم والكلية	8
5	1.93	292	53	55	43	يقدم لي المساعدة عند الحاجة للدعم والمساندة	9
1	2.14	324	41	47	63	يحرص على تجنب إثارة أية مشكلات معي	10
					1.94	متوسط البعد	

يتضح من بيانات جدول (8) ما يلي:

حصلت العبارة رقم (10) "يحرص على تجنب إثارة أية مشكلات معي" على الترتيب الأول بوزن نسبي (2.14)، وأحرزت العبارة رقم (2) "يحرص على أن يتحدث عضو هيئة التدريس عن زملائه باحترام دائماً" الترتيب الثاني بوزن نسبي (2.08). وحققت العبارة رقم (3) "يتجنب إثارة المشكلات بيني وبين زملائي" الترتيب الثالث بوزن نسبي (2)، والعبارة رقم (8) "يعزز التزامي الداخلي نحو عملي بالقسم والكلية" أحرزت الترتيب الرابع بوزن نسبي (1.97)، والعبارة رقم (9) "يقدم لي المساعدة عند الحاجة للدعم والمساندة" نالت الترتيب الخامس بوزن نسبي (1.93).

في حين العبارة رقم (5) "يساند أفراد الهيئة المعاونة (معيدين ومدرسين مساعدين) عند مطالبتهم بحقوقهم" حققت الترتيب السادس بوزن نسبي (1.91)، وحصلت العبارة رقم (7) "يعزز شعوري بالمسؤولية تجاه زملائي" على الترتيب السابع بوزن نسبي (1.86)، واحتلت العبارة رقم (4) "يقوم بمساندتي للحصول على حقوقى داخل القسم/ الكلية" الترتيب الثامن بوزن نسبي (1.84)، والعبارة رقم (6) "يحرص على مشاركتي في المناسبات الاجتماعية المختلفة" حصلت على الترتيب الثامن مكرر بوزن نسبي (1.84)، وحصلت العبارة رقم (7) "يعزز شعوري بالمسؤولية تجاه زملائي" على

ذات الترتيب بوزن نسبي (1.86)، والعبارة رقم (1) ”يحرص على حصول زملائي بالقسم على حقوقهم“ أحرزت الترتيب التاسع بوزن نسبي (1.82).

3 - استجابات أفراد العينة بشأن دعم عمداء الكليات في تفعيل بُعد الكياسة: ويوضحها الجدول رقم (10).

جدول (10)

الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة بشأن دعم عمداء الكليات في بُعد الكياسة

الترتيب	الوزن النسبي	مجموع الأوزان	الاستجابات			العبارات	م
			منخفضة	متوسطة	عالية		
8	1.82	276	61	55	35	يحرص على حصول زملائي بالقسم على حقوقهم	1
2	2.07	314	46	47	58	يحرص على أن يتحدث عضو هيئة التدريس عن زملائه باحترام دائما	2
3	2.01	304	49	51	51	يتجنب إثارة المشكلات بيني وبين زملائي	3
10	1.58	239	53	42	34	يقوم بمساندتي للحصول على حقوقي داخل القسم/ الكلية	4
7	1.85	280	61	51	39	يساند أفراد الهيئة المعاونة (معيدين ومدرسين مساعدين) عند مطالبتهم بحقوقهم	5
9	1.74	263	76	38	37	يحرص على مشاركتي في المناسبات الاجتماعية المختلفة	6
5	1.88	285	60	48	43	يعزز شعوري بالمسئولية تجاه زملائي	7

الترتيب	الوزن النسبي	مجموع الأوزان	الاستجابات			العبارات	م
			منخفضة	متوسطة	عالية		
6	1.86	282	61	49	41	يعزز التزامي الداخلي نحو عملي بالقسم والكلية	8
4	1.96	296	53	51	47	يقدم لي المساعدة عند الحاجة للدعم والمساندة	9
1	2.20	333	38	44	69	يحرص على تجنب إثارة أية مشكلات معي	10
متوسط البعد						1.90	

يتضح من بيانات جدول (10) ما يأتي:

حققت العبارة رقم (10) «يحرص على تجنب إثارة أية مشكلات معي» الترتيب الأول بوزن نسبي (2.20)، وأحرزت العبارة رقم (2) «يحرص على أن يتحدث عضو هيئة التدريس عن زملائه باحترام دائما» الترتيب الثاني بوزن نسبي (2.07)، والعبارة رقم (3) «يتجنب إثارة المشكلات بيني وبين زملائي»، حصلت على الترتيب الثالث بوزن نسبي (2.01)، كما نالت العبارة رقم (9) «يقدم لي المساعدة عند الحاجة للدعم والمساندة» الترتيب الرابع بوزن نسبي (1.96)، والعبارة رقم (7) «يعزز شعوري بالمسئولية تجاه زملائي» أحرزت الترتيب الخامس بوزن نسبي (1.88).

في حين نالت العبارة رقم (8) «يعزز التزامي الداخلي نحو عملي بالقسم والكلية» الترتيب السادس بوزن نسبي (1.86)، والعبارة رقم (5) «يساند أفراد الهيئة المعاونة (معيدين ومدرسين مساعدين) عند مطالبتهم بحقوقهم» حققت الترتيب السابع بوزن نسبي (1.85)، كما أن العبارة رقم (1) «يحرص على حصول زملائي بالقسم على حقوقهم» احتلت الترتيب الثامن بوزن نسبي (1.82)، والعبارة رقم (6) «يحرص على مشاركتي في المناسبات الاجتماعية المختلفة» نالت الترتيب التاسع بوزن نسبي (1.74)، وأخيراً العبارة رقم (4) «يقوم بمساندتي للحصول على حقوقى داخل القسم/الكلية» حققت الترتيب العاشر بوزن نسبي (1.58).

بتحليل استجابات أفراد العينة بشأن الدور الفعلي لدعم القيادات الأكاديمية في تفعيل المواطنة التنظيمية من خلال بُعد الكياسة يتبين ما يلي:

1 . اتفاق العينة على دعم جميع القيادات الأكاديمية من جانب: رؤساء الأقسام والوكلاء والعمداء في تفعيل المواطنة التنظيمية من خلال بُعد الكياسة، وهي كما يلي:

يري أفراد العينة أن القيادات تحرص على أن يتحدث عضو هيئة التدريس عن زملائه باحترام دائما، ويتجنبون إثارة المشكلات بينه وبين زملائه بالقسم والكلية، وتتجنب إثارة أية مشكلات معه، وقد يرجع ذلك إلى حرص هذه القيادات على سمعة القسم والكلية، والحرص على دعم قيم الاحترام والتقدير بين أعضاء هيئة التدريس بعضهم البعض وخاصة ممن هم على درجة أستاذ مساعد وأستاذ، وكذلك حرص رؤساء الأقسام على تجنب حدوث مشكلات مع أعضاء هيئة التدريس وزملائهم داخل القسم والأقسام الأخرى، وقد يرجع ذلك أيضا إلى أن معظم أعضاء هيئة التدريس بالعريش من الوافدين من محافظات مختلفة فهم منشغلين تماما في معظم أوقات تواجدهم بكلياتهم إما بالتدريس أو البحث العلمي، أو الساعات المكتبية، أو المشاركة في الأنشطة المجتمعية التي تعقدتها الكلية وغيرها؛ وكذا محاولة تحقيق العدالة بين أعضاء هيئة التدريس؛ مما يقلل من الصراعات التي قد تحدث على مستوى القسم أو الكلية ويرفع من الروح المعنوية ومن ثم يعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذا ما تؤكد نتائج دراسة (Jiing Li & Others, 2004) والتي أكدت على العلاقة الوثيقة بين إدراك العدالة التنظيمية والشعور بالرضا الوظيفي وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

2 . اتفاق عينة البحث على ضعف دعم القيادات الأكاديمية من جانب: رؤساء الأقسام والوكلاء وعمداء الكليات للمواطنة التنظيمية من خلال بُعد الكياسة، وهي كما يلي:

ضعف مساندة القيادات بالجامعة أعضاء هيئة التدريس للحصول على حقوقهم داخل القسم/ الكلية، وقد يعود ذلك إلى أن تلك الحقوق ومنها: الحقوق المادية مرتبطة بأداء أعضاء هيئة التدريس سواء في الكنترولات وفي أعمال الجودة والالتزام بالساعات المكتبية، وغيرها وبالتالي لا تتدخل فيها القيادات الأكاديمية، أما الحقوق الخاصة

بالاستفادة من المنح أو البعثات الخارجية أو حضور المؤتمرات الدولية أو الترشح لبعض المهام خارج الجامعة قد يرجع لضعف اهتمام القيادات الأكاديمية بتمكين أعضاء هيئة التدريس وندرة الاستفادة من الفرص المتاحة، على الرغم من أهمية دور القيادات في التمكين وانعكاس ذلك على سلوك المواطنة التنظيمية ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (إيمان متعب وعارف توفيق 2019)، بالإضافة إلى صعوبة التواصل المستمر بين الجامعة والهيئات والمنظمات والجهات ذات العلاقة بالعمل الجامعي نتيجة لضعف التواصل الإلكتروني لظروف البيئة المحيطة بمحافظة شمال سيناء.

وكذلك ندرة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المناسبات الاجتماعية المختلفة، ويمكن أن يرجع ذلك لخصوصية الوضع الأمني لمحافظة شمال سيناء عامة ولمدينة العريش خاصة وما يترتب عليه صعوبة الانتقالات بالمحافظة نظراً للحصص المحدودة من وقود السيارات وارتباط الصرف بجدول زمني، بالإضافة إلى أن الجامعة يوجد بها عددًا لا يستهان به من أعضاء هيئة التدريس من خارج المحافظة وما يترتب على ذلك من عدم تواجدهم في أوقات كثيرة بالعريش، كما أنهم يركزون في فترة تواجدهم على إنجاز المهام الرسمية المنوطة بهم قبل مغادرتهم لشعورهم بالمسئولية نحو أقسامهم وكلياتهم.

3 . تبين آراء العينة حول الدور الفعلي لدعم القيادات من جانب رؤساء الأقسام،

والوكلاء، والعمداء فيما يخص بُعد الكياسة، وهي كما يلي:

اتفق أفراد العينة على حرص رؤساء الأقسام على حصول الزملاء بالقسم على حقوقهم، وعلى مساندة أفراد الهيئة المعاونة (معيدين ومدرسين مساعدين) عند مطالبتهم بحقوقهم، بينما يرون ضعف دور الدعم القيادي من جانب الوكلاء والعمداء في هذا الصدد، وقد يرجع ذلك إلى أن رئيس القسم أكثر احتكاكًا بأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة فهو المسئول عن تلبية مطالب أعضاء قسمه وتلبية احتياجاته وما يترتب عليه من الشعور بالرضا والولاء للقسم الذي يتنمي إليه، بينما يضعف هذا الدور لدى الوكلاء والعمداء لأن من الجانب التنظيمي يجب العرض على مجلس القسم أولاً؛ لكون رئيس مجلس القسم المنوط به الموافقة أو عدم الموافقة على طلبات أعضاء هيئة

التدريس، ثم يقوم بعد ذلك بالعرض على مجلس الكلية؛ مما يعزز المواطنة التنظيمية من خلال بُعد الكياسة ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (أميمة حلمي 2017) والتي أكدت على العلاقة بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس.

كما تبين من النتائج أن هناك دعمًا قياديًا من جانب عميد الكلية في «تعزيز شعور أعضاء هيئة التدريس بالمسؤولية تجاه زملائهم» أكثر من رؤساء الأقسام والوكلاء في هذا الصدد، وربما يعود ذلك إلى أن عميد الكلية يحرص على مصلحة الكلية باعتباره المسئول عن جودة الأداء بها وحسن سير العمل، وتوفير مناخًا مناسبًا للعمل وتنمية الإحساس بالمسؤولية نحو الآخر ونحو الكلية.

وهناك دعمًا قياديًا من جانب رؤساء الأقسام والوكلاء من خلال تعزيز الالتزام الداخلي لعضو هيئة التدريس نحو عمله بالقسم والكلية أكثر من دعم عمداء الكلية، وربما يرجع ذلك إلى طبيعة العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس، وأن رئيس القسم قدوة ومثال يُحتذى به في العمل، ومن ثم يمكنه تعزيز الالتزام الداخلي لدى أعضاء هيئة التدريس، ويتفق ذلك مع دراسة (محمد فضل، 2018)، كما أن انشغال عمداء الكليات بالمهام الإدارية والبحثية والتدريسية المنوطة بهم يجعل من الصعب التعامل والاحتكاك المباشر مع جميع أعضاء هيئة التدريس بالكلية.

كما يدعم الوكلاء والعمداء أعضاء هيئة التدريس ويقدمون المساعدة لهم عند الحاجة، بينما يضعف دور رؤساء الأقسام في هذا الجانب، وربما يرجع ذلك إلى نقص أعداد أعضاء هيئة التدريس وقلة أعداد الأساتذة العاملين وما يترتب عليه من زيادة الأعباء الإدارية لرؤساء الأقسام، وبالتالي انشغالهم في بعض الأحيان عن تقديم المساعدة لهم في بعض الأوقات، بالإضافة إلى أن العينة أدركت الدعم القيادي من جانب العميد والوكلاء؛ لحرصهم على تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بما ينعكس إيجابًا على أدائهم بالكلية، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (B.Madhu&Venkar،2005) والتي رأت أن الرضا الوظيفي مؤشرًا قويًا للمواطنة التنظيمية وتحسين الأداء التنظيمي.

البُعد الثالث - الروح الرياضية:

فيما يتعلق باستجابات العينة لدعم القيادات الأكاديمية من جانب: رؤساء الأقسام، والوكلاء، وعمداء الكليات للمواطنة التنظيمية من خلال بُعد الروح الرياضية، فجاءت النتائج على النحو التالي:

1 - استجابات أفراد العينة بشأن الدعم القيادي من جانب رؤساء الأقسام في بُعد الروح الرياضية، ويوضحها الجدول رقم (11).

جدول (11)

الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة بشأن دعم رؤساء الأقسام في بُعد الروح الرياضية

الترتيب	الوزن النسبي	مجموع الأوزان	الاستجابات			العبارات	م
			منخفضة	متوسطة	عالية		
9	1.58	240	83	47	21	يتقبل مني التقدير لسياسة العمل بالكلية دون تدمير	1
6	1.84	279	66	42	43	يتقبل انتقاد الزملاء لبعض ممارساته الإدارية التي لا تعجبهم دون غضب	2
8	1.80	272	67	47	37	يدعمني لأدخر طاقتي لإنجاز العمل مع طلابي دون إهدار وقتي في الإجراءات الإدارية الروتينية	3
2	2.02	305	51	46	54	يشجعني على القيام بمهامي التدريسية دون شكوى حتى وإن كانت القاعات غير مناسبة	4
4	1.99	301	52	48	51	يتيح لي فرصة أخرى إذا ارتكبت خطأ في المحاضرات	5
7	1.82	276	66	45	40	يشارك في صنع القرارات التي تساعدني على حل المشكلات التي تواجه القسم/ الكلية	6
5	1.98	299	56	42	53	يشارك في تقليل المشاحنات مع الزملاء لإنجاز المهام المطلوبة مني على أكمل وجه	7
3	2.01	303	47	56	48	يتعامل بعدالة مع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالقسم	8
2 مكرر	2.02	305	59	30	62	يستخدم التحفيز المعنوي لجهودى الإضافية التي أقوم بها في العمل	9
1	2.09	317	45	46	60	يؤمن الجهود التي أبذلها كعضو هيئة تدريس لتحقيق أهداف القسم/ الكلية	10
1.92						متوسط البعد	

يتبين من بيانات جدول (11) ما يلي:

حققت العبارة رقم (10) «يثمن الجهود التي أبدلها كعضو هيئة تدريس لتحقيق أهداف القسم/ الكلية» الترتيب الأول بوزن نسبي (2.09)، والعبارة رقم (4) «يشجعني على القيام بمهامي التدريسية دون شكوى حتى وإن كانت القاعات غير مناسبة» احتلت الترتيب الثاني بوزن نسبي (2.02)، أما العبارة رقم (9) «يستخدم التحفيز المعنوي لجهودى الإضافية التي أقوم بها في العمل» حظيت على الترتيب ثانياً مكرر بوزن نسبي (2.02)، والعبارة رقم (8) «يتعامل بعدالة مع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالقسم» احتلت الترتيب الثالث بوزن نسبي (2.01)، والعبارة رقم (5) «يتيح لي فرصة أخرى إذا ارتكبت خطأ في المحاضرات» نالت الترتيب الرابع بوزن نسبي (1.99). والعبارة رقم (7) «يشارك في تقليل المشاحنات مع الزملاء لإنجاز المهام المطلوبة منه على أكمل وجه» حصلت على الترتيب الخامس بوزن نسبي (1.98).

في حين أن العبارة رقم (2) «يتقبل انتقاد الزملاء لبعض ممارساته الإدارية التي لا تعجبهم دون غضب» حصلت على الترتيب السادس بوزن نسبي (1.84)، واحتلت العبارة رقم (6) «يشارك في صنع القرارات التي تساعدني على حل المشكلات التي تواجه القسم/ الكلية» على الترتيب السابع بوزن نسبي (1.87)، واحتلت العبارة رقم (3) «يدعمني لأدخر طاقتي لإنجاز العمل مع طلابي دون إهدار الوقت في الإجراءات الإدارية الروتينية» الترتيب الثامن بوزن نسبي (1.80)، والعبارة رقم (1) «يتقبل مني النقد لسياسة العمل بالكلية دون تدمير» حصلت على الترتيب التاسع بوزن نسبي (1.58).

2 - استجابات أفراد العينة بشأن الدعم القيادي للوكلاء في بُعد الروح الرياضية،

ويوضحها الجدول رقم (12)

جدول (12)

الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة بشأن دعم الوكلاء في بُعد الروح الرياضية

الترتيب	الوزن النسبي	مجموع الأوزان	الاستجابات			العبارات	م
			منخفضة	متوسطة	عالية		
7	1.84	278	58	59	34	يتقبل مني النقد لسياسة العمل بالكلية دون تدمير	1
10	1.78	270	62	59	30	يتقبل انتقاد الزملاء لبعض ممارساته الإدارية التي لا تعجبهم دون غضب	2
9	1.81	274	59	61	31	يدعمني لأدخر طاقتي لإنجاز العمل مع طلابي دون إهدار وقتي في الإجراءات الإدارية الروتينية	3
3	1.98	299	57	40	54	يشجعني على القيام بمهامي التدريسية دون شكوى حتى وإن كانت القاعات غير مناسبة	4
4	1.96	296	48	61	42	يتيح لي فرصة أخرى إذا ارتكبت خطأ في المحاضرات	5
5	1.90	287	55	56	40	يشارك في صنع القرارات التي تساعدني على حل المشكلات التي تواجه القسم/ الكلية	6
6	1.89	286	61	45	45	يشارك في تقليل المشاحنات مع الزملاء لإنجاز المهام المطلوبة مني على أكمل وجه	7
2	1.99	300	47	59	45	يتعامل بعدالة مع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالقسم	8
8	1.82	276	67	43	41	يستخدم التحفيز المعنوي لجهودى الإضافية التي أقوم بها في العمل	9
1	2.13	323	44	42	65	يثمن الجهود التي أبذلها كعضو هيئة تدريس لتحقيق أهداف القسم/ الكلية	10
متوسط البعد						1.91	

تبين من بيانات جدول (12) ما يأتي:

حققت العبارة رقم (10) «يثمن الجهود التي أبدلها كعضو هيئة تدريس لتحقيق أهداف القسم/ الكلية» الترتيب الأول بوزن نسبي (2.13)، ونالت العبارة رقم (8) «يتعامل بعدالة مع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالقسم» الترتيب الثاني بوزن نسبي (1.99)، والعبارة رقم (4) «يشجعني على القيام بمهامي التدريسية دون شكوى حتى وإن كانت القاعات غير مناسبة» حققت الترتيب الثالث، والعبارة رقم (5) «يتيح لي فرصة أخرى إذا أرتكبت خطأ في المحاضرات» حصلت على الترتيب الرابع بوزن نسبي (1.96)، كما احتلت العبارة رقم (6) «يشارك في صنع القرارات التي تساعدني على حل المشكلات التي تواجه القسم/ الكلية» الترتيب الخامس بوزن نسبي (1.90).

في حين حصلت العبارة رقم (7) «يشارك في تقليل المشاحنات مع الزملاء لإنجاز المهام المطلوبة مني على أكمل وجه» على الترتيب السادس بوزن نسبي (1.89)، واحتلت العبارة رقم (1) «يتقبل مني النقد لسياسة العمل بالكلية دون تدمير» الترتيب السابع بوزن نسبي (1.84)، والعبارة رقم (9) «يستخدم التحفيز المعنوي لجهودى الإضافية التي أقوم بها في العمل» نالت الترتيب الثامن بوزن نسبي (1.82)، والعبارة رقم (3) «يدعمني لأدخر طاقتي لإنجاز العمل مع طلابي دون إهدار وقتي في الإجراءات الإدارية الروتينية» أحرزت الترتيب التاسع بوزن نسبي (1.81)، والعبارة رقم (2) «يتقبل انتقاد الزملاء لبعض ممارساته الإدارية التي لا تعجبهم دون غضب» نالت الترتيب العاشر بوزن نسبي (1.78).

3 - استجابات أفراد العينة بشأن الدعم القيادي لعمداء الكليات في بُعد الروح الرياضية، ويوضحها الجدول رقم (13).

جدول (13)

الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة بشأن دعم عمداء الكليات في بُعد الروح الرياضية

الترتيب	الوزن النسبي	مجموع الأوزان	الاستجابات			العبارات	م
			منخفضة	متوسطة	عالية		
8	1.79	270	66	51	34	يتقبل مني النقد لسياسة العمل بالكلية دون تدمير	1
8 مكرر	1.79	270	64	55	32	يتقبل انتقاد الزملاء لبعض ممارساته الإدارية التي لا تعجبهم دون غضب	2

الترتيب	الوزن النسبي	مجموع الأوزان	الاستجابات			العبارات	م
			منخفضة	متوسطة	عالية		
6	1.82	275	65	48	38	يدعمني لأدخر طاقتي لإنجاز العمل مع طلابي دون إهدار وقتي في الإجراءات الإدارية الروتينية	3
3	2.02	305	50	48	53	يشجعني على القيام بمهامي التدريسية دون شكوى حتى وإن كانت القاعات غير مناسبة	4
2	2.04	308	40	65	46	يتيح لي فرصة أخرى إذا ارتكبت خطأ في المحاضرات	5
7	1.80	271	76	30	45	يشارك في صنع القرارات التي تساعدني على حل المشكلات التي تواجه القسم/ الكلية	6
4	1.98	299	52	50	49	يشارك في تقليل المشاحنات مع الزملاء لإنجاز المهام المطلوبة مني على أكمل وجه	7
5	1.92	290	53	57	41	يتعامل بعدالة مع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالقسم	8
1	2.20	333	42	36	73	يستخدم التحفيز المعنوي لجهودى الإضافية التي أقوم بها في العمل	9
1 مكرر	2.20	333	42	36	73	يؤمن الجهود التي أبدلها كعضو هيئة تدريس لتحقيق أهداف القسم/ الكلية	10
متوسط البعد						1.96	

يتضح من بيانات جدول (13) ما يلي:

حظيت العبارة رقم (9) «يستخدم التحفيز المعنوي لجهودى الإضافية التي أقوم بها في العمل» بالترتيب الأول بوزن نسبي (2.20)، ونالت العبارة رقم (10) «يؤمن الجهود التي أبدلها كعضو هيئة تدريس لتحقيق أهداف القسم/ الكلية» الترتيب الأول مكرر، والعبارة رقم (5) «يتيح لي فرصة أخرى إذا ارتكبت خطأ في المحاضرات» حققت الترتيب الثاني بوزن نسبي (2.04)، أما العبارة رقم (4) «يشجعني على القيام بمهامي التدريسية دون شكوى حتى وإن كانت القاعات غير مناسبة» فحصلت على الترتيب الثالث بوزن نسبي (2.02)، والعبارة رقم (7) «يشارك في تقليل المشاحنات مع الزملاء لإنجاز المهام المطلوبة مني على أكمل وجه» أحرزت الترتيب الرابع بوزن نسبي (1.98)، كما نالت العبارة رقم (8) «يتعامل بعدالة مع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالقسم» الترتيب الخامس بوزن نسبي (1.92).

في حين احتلت العبارة رقم (3) «يدعمني لأدخر طاقتي لإنجاز العمل مع طلابي دون إهدار وقتي في الإجراءات الإدارية الروتينية»، الترتيب السادس بوزن نسبي (1.82)، والعبارة رقم (6) يشارك في صنع القرارات التي تساعدني على حل المشكلات التي تواجه القسم/ الكلية»، حققت الترتيب السابع بوزن نسبي (1.80)، وحصلت العبارة رقم (1) يتقبل مني النقد لسياسة العمل بالكلية دون تدمير» على الترتيب الثامن بوزن نسبي (1.79)، ويؤكد ذلك حصول العبارة رقم (2) «يتقبل انتقاد زملاء لبعض ممارساته الإدارية التي لا تعجبهم دون غضب» على الترتيب الثامن مكرر. بتحليل استجابات أفراد العينة بشأن دعم القيادات الأكاديمية في بُعد الروح الرياضية يتضح:

1. اتفاق العينة على دعم القيادات من جانب رؤساء الأقسام، والوكلاء، والعمداء للمواطنة التنظيمية من خلال بُعد الروح الرياضية، وهي كما يأتي:

تشجع جميع القيادات الأكاديمية بالجامعة أعضاء هيئة التدريس على القيام بالمهام التدريسية دون شكوى حتى وإن كانت القاعات غير مناسبة، وقد يرجع ذلك إلى تقدير القيادات للموارد المادية المحدودة لجامعة العريش نتيجة أنها جامعة وليدة، وصعوبة الوضع الأمني بالمحافظة، وحرصهم على تعزيز الإحساس بالمسئولية لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال تعزيز التزامهم بالمحاضرات وحرصاً على مصلحة الطلاب وتحقيق نواتج التعلم للخريج وتتفق مع دراسة (Kopert Eisenbe, 2009) ودراسة (Tek. Yewlew and Others 1990).

كما تتيح القيادات الفرصة لأعضاء هيئة التدريس مرة أخرى إذا ارتكبوا خطأ في المحاضرات، وقد يعود ذلك لتقدير القيادات لقلة فرص التنمية المهنية المتاحة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة العريش، وضعف الاستفادة من الخبرات الأكاديمية ونقص تبادل الخبرات، والتماسهم العذر لأعضاء هيئة التدريس نتيجة لذلك إلى جانب قناعته بجوانب القصور في الموارد المادية المتاحة والداعمة للعملية التدريسية، ووعيهم بأهمية مساندة ودعم أعضاء هيئة التدريس وبث الثقة فيهم؛ مما يؤثر على التزامهم بشكل ايجابي، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (عامر على حسين، 2010).

وتراعي القيادات التعامل بعدالة مع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالقسم، وقد يرجع ذلك إلى وعيهم بأهداف التنمية المستدامة والتي تؤكد على العدالة والانصاف وعدم التمييز، وقناعتهم بأهمية العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا عن العمل ومن ثم القيام بسلوكيات تطوعية تتعدى دورهم الرسمي بما يحقق الأهداف ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (عبد المحسن النعسان، وأحمد اليوسفي 2002) ودراسة (Yutaka Veda & Kamil Demir 2015)، ودراسة (أميمة حلمي، 2015).

وكذلك يثمنون الجهود التي يبذلها أعضاء هيئة التدريس لتحقيق أهداف القسم/ الكلية، وقد يعود ذلك لحرص القيادات الأكاديمية على أهمية التحفيز والتقدير للجهود المبذولة في العمل ضمناً لاستمرار بذل مزيد من الجهد من قبل أعضاء هيئة التدريس للنهوض بالعملية التعليمية والبحثية، فالقادة القادرين على تحفيز العاملين معهم يدعم المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، ويتوافق ذلك مع نتائج دراسة (نهلة هاشم، 2005).

2 . ضعف الدعم القيادي من قبل القيادات الأكاديمية لبعض ممارسات بُعد الروح الرياضية، وهي:

ضعف تقبل القيادات الأكاديمية النقد لسياسة العمل بالكلية دون تدمر، و صعوبة تقبل انتقاد الزملاء لبعض ممارساتهم الإدارية دون غضب، وقد يرجع ذلك لغياب الروح الرياضية فيما يتعلق بتقبل القادة للنقد على جميع المستويات، واعتبارهم أن هذا النقد يوجه لهم شخصياً وهي ثقافة منتشرة بين العاملين في كثير من المنظمات، وغياب ثقافة الاختلاف وتقبل الرأي الآخر، ويضعف وعيهم بالتأثير الايجابي لتعزيز الروح الرياضية في دعم سلوك المواطنة التنظيمية وهو ما تؤكد دراسة (Yutaka Veda & Kamil Dmir 2015).

ويضاف إلى ما سبق ضعف الاهتمام بإدخار عضو هيئة التدريس طاقته في إنجاز العمل مع طلابه دون إهدارها في الإجراءات الإدارية الروتينية، ويرجع ذلك إلى اعتماد القيادات الأكاديمية أحياناً على النمط البيروقراطي الذي يهتم بالإجراءات الروتينية والتي تعوق إنجاز أعضاء هيئة التدريس لمهامهم الأخرى سواء التدريسية أو البحثية.

3 . تباين آراء العينة حول دور الدعم الفعلى للقيادات الأكاديمية فيما يتعلق ببعء الروح الرياضية كما يلي:

تتفق العينة على مشاركة الوكلاء في صنع القرارات التي تساعد عضو هيئة التدريس على حل المشكلات التي تواجه القسم/ الكلية، بينما يضعف دور رؤساء الأقسام والعميد، وربما يرجع ذلك إلى أن وكلاء الكلية للدراسات العليا وكذلك شئون الطلاب وكذا شئون البيئة وخدمة المجتمع تتطلب مشاركة عديد من أعضاء هيئة التدريس وفرصة عقد اللجان المنبثقة منها ومن ثم تعطيهم مساحة للمشاركة والتعبير عن آرائهم واتخاذ القرارات المناسبة، بينما لا تتوافر هذه الفرص أمام رؤساء الأقسام والعميد وبالتالي تقل فرص المشاركة.

كما يحرص رؤساء الأقسام والعمداء على تقليل المشاحنات مع الزملاء لإنجاز المهام المطلوبة من أعضاء هيئة التدريس على أكمل وجه، بينما يضعف دور الوكلاء في هذا الشأن وإن كان الفارق طفيف، وربما يرجع ذلك إلى أن مدينة العريش الجميع يعرفون بعضهم البعض وتربطهم علاقات أسرية ونسب وغيرها؛ مما يتعذر معه وجود مشاحنات، وكذلك تركيز رؤساء الأقسام على أن يقوم عضو هيئة التدريس بإنجاز المهام المطلوبة منهم بقسمه على أكمل وجه لارتباط ذلك بتحقيق أهداف القسم. وكذلك الأمر بالنسبة للعميد الذي يحرص على تحقيق الأهداف على مستوى كليته، في حين يرجع ضعف دور الوكلاء إلى أنهم يلقون بعبء التعامل مع المشاحنات وتقليلها على عميد الكلية باعتبار أن ذلك من أدواره الأساسية هو ورؤساء الأقسام أكثر من وكلاء الكلية.

البعء الرابع - وعى الضمير:

فيما يتعلق باستجابات العينة لواقع دعم القيادات من جانب: رؤساء الأقسام، والوكلاء، وعمداء الكليات على بعء وعى الضمير كأحد أبعاد المواطنة التنظيمية، فقد جاءت النتائج على النحو التالي:

1 - استجابات أفراد العينة بشأن الدعم القيادي من جانب رؤساء الأقسام في بُعد وعي الضمير: ويوضحها الجدول رقم (14).

جدول (14)

استجابات العينة على البعد الرابع: وعي الضمير لدى رؤساء الأقسام

الترتيب	الوزن النسبي	مجموع الأوزان	الاستجابات			العبارات	م
			منخفضة	متوسطة	عالية		
8	1.81	274	67	45	39	يشجعني على استثمار وقتي لإنجاز المهام الإضافية كمساعدة الزملاء لحل مشكلاتهم بالقسم/ الكلية	1
5	2.08	316	49	39	63	يشجعني على حضور اجتماعات مجلس القسم بانتظام	2
1	2.34	354	31	37	83	يحرص على التزامي بمواعيد اللقاءات الخاصة بالكلية	3
2	2.27	344	32	45	74	يشجعني على الالتزام بتنفيذ القواعد الجامعية دون رقابة	4
7	1.85	280	65	43	43	يدعم حرصي على أمن وسلامة الكلية بالتأكد على غلق الأبواب، وفصل الكهرباء، وغيرها	5
8 مكرر	1.81	273	71	38	42	يشجعني على تنمية الموارد المتاحة بالكلية بالجهود التطوعية	6
4	2.12	321	51	30	70	يحفزني لطرح الأفكار الإبداعية لتطوير القسم/ الكلية	7
3	2.15	326	51	25	75	يهتم باسهاماتي الوظيفية المحققة لأهداف العمل	8
8 مكرر	1.81	273	70	40	41	يقدر اهتماماتي الوظيفية	9
6	1.90	287	56	54	41	يذلل الصعوبات التي تواجهني لضمان سرعة إنجاز العمل	10
متوسط البعد						2.02	

يتضح من بيانات جدول (14) ما يلي:

أن العبارة رقم (3) «يحرص على التزامي بمواعيد اللقاءات الخاصة بالكلية» أحرزت الترتيب الأول بوزن نسبي (2.15)، والعبارة رقم (4) «يشجعني على الالتزام بتنفيذ

القواعد الجامعية دون رقابة» احتلت الترتيب الثاني بوزن نسبي (2.27)، وحققت العبارة رقم (8) «يهتم باسهاماتي الوظيفية المحققة لأهداف العمل» الترتيب الثالث بوزن نسبي (2.15)، والعبارة رقم (7) «يحفزني لطرح الأفكار الإبداعية لتطوير القسم/ الكلية» نالت الترتيب الرابع بوزن نسبي (2.12)، والعبارة رقم (2) «يشجعني على حضور اجتماعات مجلس القسم بانتظام» حصلت على الترتيب الخامس بوزن نسبي (2.08). في حين حصلت العبارة رقم (10) «يذلل الصعوبات التي تواجهني لضمان سرعة إنجاز العمل» على الترتيب السادس بوزن نسبي (1.90)، والعبارة رقم (7) «يدعم حرصى على أمن وسلامة الكلية بالتأكيد على غلق الأبواب وفصل الكهرباء، وغيرها» حققت الترتيب السابع بوزن نسبي (1.85)، والعبارة رقم (1) «يشجعني على استثمار وقتي لإنجاز المهام الإضافية كمساعدة الزملاء لحل مشكلاتهم بالقسم/ الكلية» حصلت على الترتيب الثامن بوزن نسبي (1.81)، أما العبارة رقم (6) «يشجعني على تنمية الموارد المتاحة بالكلية بالجهود التطوعية» حققت ترتيب ثامن مكرر، والعبارة رقم (9) «يقدر اهتماماتي الوظيفية» أحرزت أيضًا الترتيب الثامن مكرر بوزن نسبي (1.81).

2 - استجابات أفراد العينة بشأن الدعم القيادي للوكلاء في بُعد وعى الضمير: ويوضحها الجدول رقم (15).

جدول (15)

الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة بشأن دعم الوكلاء في بُعد وعى الضمير

م	العبارات	الاستجابات			الوزن النسبي	مجموع الأوزان	الترتيب
		عالية	متوسطة	منخفضة			
1	يشجعني على استثمار وقتي لإنجاز المهام الإضافية كمساعدة الزملاء لحل مشكلاتهم بالقسم/ الكلية	44	44	63	283	7	
2	يشجعني على حضور اجتماعات مجلس القسم بانتظام	67	40	44	325	4	
3	يحرص على التزامي بمواعيد اللقاءات الخاصة بالكلية	77	31	43	336	3	
4	يشجعني على الالتزام بتنفيذ القواعد الجامعية دون رقابة	77	40	34	345	1	
5	يدعم حرصى على أمن وسلامة الكلية بالتأكيد على غلق الأبواب، وفصل الكهرباء، وغيرها	50	50	51	301	6	

الترتيب	الوزن النسبي	مجموع الأوزان	الاستجابات			العبارات	م
			منخفضة	متوسطة	عالية		
9	1.85	280	64	45	42	يشجعني على تنمية الموارد المتاحة بالكلية بالجهود التطوعية	6
2	2.23	338	30	55	66	يحفزني لطرح الأفكار الإبداعية لتطوير القسم/ الكلية	7
5	2.05	310	42	59	50	يهتم باسهاماتي الوظيفية المحققة لأهداف العمل	8
8	1.86	281	58	56	37	يقدر اهتماماتي الوظيفية	9
10	1.84	278	62	51	38	يذلل الصعوبات التي تواجهني لضمان سرعة إنجاز العمل	10
متوسط البعد						2.04	

يتضح من بيانات جدول (15) ما يلي:

أن العبارة رقم (4) «يشجعني على حضور اجتماعات مجلس القسم بانتظام» حصلت على الترتيب الأول بوزن نسبي (2.15)، والعبارة رقم (7) «يحفزني لطرح الأفكار الإبداعية لتطوير القسم/ الكلية» نالت الترتيب الثاني بوزن نسبي (2.23)، كما حققت العبارة رقم (3) «يشجعني على حضور اجتماعات مجلس القسم بانتظام» الترتيب الثالث بوزن نسبي (2.15)، وأحرزت العبارة رقم (2) «يشجعني على حضور اجتماعات مجلس القسم بانتظام» الترتيب الرابع بوزن نسبي (2.15)، وحققت العبارة رقم (8) «يهتم باسهاماتي الوظيفية المحققة لأهداف العمل» الترتيب الخامس بوزن نسبي (1.86).

في حين حصدت العبارة رقم (5) «يدعم حرصي على أمن وسلامة الكلية بالتأكد على غلق الأبواب، وفصل الكهرباء، وغيرها» الترتيب السادس بوزن نسبي (2)، وأحتلت العبارة رقم (1) «يشجعني على استثمار وقتي لإنجاز المهام الإضافية كمساعدة الزملاء لحل مشكلاتهم بالقسم/ الكلية» الترتيب السابع بوزن نسبي (1.87)، وحققت العبارة رقم (9) «يقدر اهتماماتي الوظيفية» الترتيب الثامن بوزن نسبي (1.85)، والعبارة رقم (6) «يشجعني على تنمية الموارد المتاحة بالكلية بالجهود التطوعية» نالت الترتيب التاسع بوزن نسبي (1.72)، أما العبارة رقم (10) «يذلل الصعوبات التي تواجهني لضمان سرعة إنجاز العمل» أحرزت الترتيب العاشر بوزن نسبي (1.84).

3 - استجابات أفراد العينة بشأن الدعم القيادي لعمداء الكليات في بُعد وعي الضمير:
ويوضحها الجدول رقم (16).

جدول (16)

الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة بشأن دعم عمداء الكليات في بُعد وعي الضمير

الترتيب	الوزن النسبي	مجموع الأوزان	الاستجابات			العبارات	م
			منخفضة	متوسطة	عالية		
9	1.84	279	76	22	53	يشجعني على استثمار وقتي لإنجاز المهام الإضافية كمساعدة الزملاء لحل مشكلاتهم بالقسم/ الكلية	1
7	2.15	325	47	34	70	يشجعني على حضور اجتماعات مجلس القسم بانتظام	2
6	2.19	332	43	35	73	يحرص على التزامي بمواعيد اللقاءات الخاصة بالكلية	3
2	2.28	345	32	44	75	يشجعني على الالتزام بتنفيذ القواعد الجامعية دون رقابة	4
3	2.25	341	42	28	81	يدعم حرصي على أمن وسلامة الكلية بالتأكد على غلق الأبواب، وفصل الكهرباء، وغيرها	5
5	2.21	335	46	26	79	يشجعني على تنمية الموارد المتاحة بالكلية بالجهود التطوعية	6
1	2.53	383	25	20	106	يحفزني لطرح الأفكار الإبداعية لتطوير القسم/ الكلية	7
4	2.23	337	42	32	77	يهتم باسهاماتي الوظيفية المحققة لأهداف العمل	8
8	1.86	281	63	46	42	يقدر اهتماماتي الوظيفية	9
9 مكرر	1.84	279	62	50	39	يذلل الصعوبات التي تواجهني لضمان سرعة إنجاز العمل	10
متوسط البعد						2.14	

يتضح من بيانات الجدول (16) ما يلي:

أن العبارة رقم (7) «يحفزني لطرح الأفكار الإبداعية لتطوير القسم/ الكلية» حازت على الترتيب الأول بوزن نسبي (2.53)، والعبارة رقم (4) «يشجعني على الالتزام بتنفيذ القواعد الجامعية دون رقابة» حصلت الترتيب الثاني بوزن نسبي (2.28)، والعبارة رقم (5) «يدعم حرصي على أمن وسلامة الكلية بالتأكد على غلق الأبواب وفصل الكهرباء، وغيرها» حققت الترتيب الثالث بوزن نسبي (2.25)، والعبارة رقم (8) «يهتم باسهاماتي الوظيفية المحققة لأهداف العمل» حصلت على الترتيب الرابع بوزن نسبي (2.23)، أما

العبارة رقم (6) «يشجعني على تنمية الموارد المتاحة بالكلية بالجهود التطوعية» حصلت على الترتيب الخامس بوزن نسبي (2.21).

بينما احتلت العبارة رقم (3) «يحرص على التزامي بمواعيد اللقاءات الخاصة بالكلية» الترتيب السادس بوزن نسبي (2.19)، وحققت العبارة رقم (2) «يشجعني على حضور اجتماعات مجلس القسم بانتظام» الترتيب السابع بوزن نسبي (2.15)، والعبارة رقم (9) «يقدر اهتماماتي الوظيفية»، احتلت الترتيب الثامن بوزن نسبي (1.86)، والعبارة رقم (1) «يشجعني على استثمار وقتي لإنجاز المهام الإضافية كمساعدة زملاء لحل مشكلاتهم بالقسم/ الكلية»، حصلت على الترتيب التاسع بوزن نسبي (1.84)، والعبارة رقم (10) «يذلل الصعوبات التي تواجهني لضمان سرعة إنجاز العمل» أحرزت الترتيب التاسع مكرر. بتحليل استجابات أفراد العينة بشأن الدعم القيادي للقيادات الأكاديمية في بُعد وعي الضمير يتضح أن:

1 . اتفاق على العينة على دعم جميع القيادات من جانب رؤساء الأقسام والوكلاء والعمداء لبعض ممارسات بُعد وعي الضمير، وهي:

تشجيع عضو هيئة التدريس على الالتزام بتنفيذ القواعد الجامعية دون رقابة، وتحفيزه لطرح الأفكار الإبداعية لتطوير القسم/ الكلية، والاهتمام باسهاماته الوظيفية المحققة لأهداف العمل، وقد يعود ذلك إلي تقدير القيادات الأكاديمية لمجهودات أعضاء هيئة التدريس في تحقيق أهداف القسم رغم الظروف الصعبة التي يعملون في ظلها، مثل: ضعف الإمكانيات والموارد المادية المتاحة ببعض الكليات، والعجز الشديد في عدد أعضاء هيئة التدريس ببعض الأقسام، وصعوبة الاتصالات وإنعدامها في كثير من الأحيان، وضعف شعورهم بالأمان في ظل الأجواء الأمنية الحالية لمحافظة شمال سيناء.

2 . اتفاق العينة على ضعف دور الدعم القيادي لجميع القيادات الأكاديمية لبعض ممارسات بُعد وعي الضمير، وهي:

قلة تشجيع عضو هيئة التدريس على استثمار وقته لإنجاز المهام الإضافية كمساعدة الزملاء لحل مشكلاتهم بالقسم/ الكلية، وندرة تقدير اهتمامه الوظيفية، وقلة الاهتمام

بتذليل الصعوبات التي تواجهه لضمان سرعة إنجاز العمل، وقد يرجع ذلك إلى القصور الشديد في الإمكانيات المادية المتاحة بالجامعة، وصعوبة الظروف البيئية المحيطة بها، والذي يتعذر معها مساعدة أعضاء هيئة التدريس وتذليل الصعوبات التي تواجههم في أداء مهامهم الوظيفية، وقناعة قيادات الكلية بأن مساعدة عضو هيئة التدريس لزملائه ترجع إلى مدى استعداده وكذلك إمكانياته وظروفه وهي من الأمور التي يحددها هو بذاته.

3. تباين آراء العينة حول واقع الدعم القيادي من جانب القيادات الأكاديمية بالجامعة فيما يتعلق ببُعد وعي الضمير، وهي:

تتفق العينة على الدعم القيادي من قبل رؤساء الأقسام والوكلاء في: تشجيع عضو هيئة التدريس على حضور اجتماعات مجلس القسم بانتظام، والحرص على التزامه بمواعيد اللقاءات الخاصة بالكلية، في حين يضعف دور العميد، وربما يرجع ذلك إلى قناعة العمداء بأن رؤساء الأقسام المنوط بهم متابعة مدى التزام أعضاء هيئة التدريس بالالتزام بحضور اجتماعات مجلس القسم، والاجتماعات الخاصة بالكلية وجميع الأمور الإدارية والفنية، وكذلك الوكلاء فيما يحض حضور الاجتماعات الشهرية للجان المنبثقة ومدى مشاركتهم بفعالية بها، أما رؤساء الأقسام فيحرصون على التزام أعضاء هيئة التدريس بحضور مجلس القسم لانجاز جدول الأعمال والموضوعات المطروحة بمجلس القسم.

كما ترى العينة أن هناك دعماً قيادياً من قبل عميد الكلية في: حرص عضو هيئة التدريس على أمن وسلامة الكلية بالتأكيد على غلق الأبواب، وفصل الكهرباء، وغيرها، ويشجعه على تنمية الموارد المتاحة بالكلية بالجهود التطوعية، بينما رأت العينة ضعف هذا الدعم لدى الوكلاء ورؤساء الأقسام بالكليات، وربما يُعزى ذلك إلى أن العميد هو المسئول مسئولية كاملة عن أمن وسلامة الكلية وجميع العاملين بها، والوكلاء ورؤساء الأقسام يعتمدون على العميد في ذلك.

البعد الخامس - السلوك الحضاري:

فيما يلي استجابات أفراد العينة نحو الدور الفعلي للدعم القيادي فيما يتعلق ببعد: السلوك الحضاري.

1 - استجابات أفراد العينة بشأن الدعم القيادي لرؤساء الأقسام في بُعد السلوك الحضارى: ويوضحها الجدول رقم (17).

جدول (17)

الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة بشأن دعم رؤساء الأقسام في بُعد السلوك الحضارى

الترتيب	الوزن النسبي	مجموع الأوزان	الاستجابات			العبارات	م
			منخفضة	متوسطة	عالية		
3	1.87	283	63	44	44	يدعم الأنشطة التطوعية التي أقوم بها لتحسين الأداء بالقسم/ الكلية	1
2	1.92	291	66	30	55	يتيح لى فرص لتطوير أدائي المهني لثقتي فى قدرتي على تنمية مهاراتي كعضو هيئة تدريس	2
1	2.10	318	54	27	70	يثنى السلوكيات الحضارية التي أقوم بها لخدمة العملية التعليمية كالحفاظ على أمن الكلية	3
9	1.68	254	78	43	30	يشجع المبادرات البناءة لإحداث التغييرات اللازمة لحصول الكلية على الاعتماد	4
7	1.73	262	84	23	44	يحرص على وجود علاقات صداقة بيني وبين الزملاء بالكلية	5
4	1.86	281	71	30	50	يشجعني على تبادل الخبرات مع زملائي لكونه التزام أدبي	6
5	1.82	276	71	35	45	يبادر بتقديم النصح والإرشاد للزملاء والباحثين ويتعامل معهم بموضوعية	7
6	1.76	241	37	30	48	يتيح لى الفرصة للمشاركة في: الندوات، واللقاءات، وورش العمل داخل الكلية	8
8	1.71	258	77	41	33	ينسق الجهود بين أعضاء هيئة التدريس بالأقسام المختلفة بما يحقق رؤية الكلية ورسالتها	9
10	1.61	243	81	48	22	يحرص على مشاركتي في الأنشطة الخارجية المختلفة المقامة خارج الكلية بما يدعم العلاقات مع الكليات الأخرى	10
متوسط البعد						1.79	

يتضح من بيانات جدول (17) يأتي:

حازت العبارة رقم (3) «يثنى السلوكيات الحضارية التي أقوم بها لخدمة العملية التعليمية كالحفاظ على أمن الكلية» الترتيب الأول بوزن نسبي (2.10)، وحققت العبارة

رقم (2) «يتيح لي فرص لتطوير أدائي المهني لثقتي في قدرتي على تنمية مهاراتي كعضو هيئة تدريس» الترتيب الثاني بوزن نسبي (1.92)، والعبارة رقم (1) «يدعم الأنشطة التطوعية التي أقوم بها لتحسين الأداء بالقسم/الكلية» حصلت على الترتيب الثالث بوزن نسبي (1.87)، أما العبارة رقم (6) «يشجعني على تبادل الخبرات مع زملائي لكونه التزام أدبي» حققت الترتيب الرابع بوزن نسبي (1.86)، والعبارة رقم (7) «يبادر بتقديم النصح والإرشاد للزملاء والباحثين ويتعامل معهم بموضوعية» حصلت على الترتيب الخامس بوزن نسبي (1.82).
 في المقابل العبارة رقم (8) «يتيح لي الفرصة للمشاركة في: الندوات، واللقاءات، وورش العمل داخل الكلية» حصلت على الترتيب السادس بوزن نسبي (1.76)، وأحتلت العبارة رقم (5) «يحرص على وجود علاقات صداقة بيني وبين الزملاء بالكلية» الترتيب السابع بوزن نسبي (1.73)، أما العبارة رقم (9) «ينسق الجهود بين أعضاء هيئة التدريس بالأقسام المختلفة بما يحقق رؤية الكلية ورسالتها» نالت الترتيب الثامن بوزن نسبي (1.71)، وحققت العبارة رقم (4) «يشجع المبادرات البناءة لإحداث التغييرات اللازمة لحصول الكلية على الاعتماد» الترتيب التاسع بوزن نسبي (1.86)، واحتلت العبارة رقم (10) «يحرص على مشاركتي في الأنشطة الخارجية المختلفة المقامة خارج الكلية بما يدعم العلاقات مع الكليات الأخرى» الترتيب الأخير بوزن نسبي (1.61).

2 - استجابات أفراد العينة بشأن الدعم القيادي للوكلاء في بُعد السلوك الحضاري: ووضحها الجدول رقم (18).

جدول (18)

الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة بشأن دعم الوكلاء في بُعد السلوك الحضاري

م	العبارات	الاستجابات			الترتيب
		عالية	متوسطة	منخفضة	
1	يدعم الأنشطة التطوعية التي أقوم بها لتحسين الأداء بالقسم/الكلية	60	40	51	3
2	يتيح لي فرص لتطوير أدائي المهني لثقتي في قدرتي على تنمية مهاراتي كعضو هيئة تدريس	71	36	44	1
3	يشتم السلوكيات الحضارية التي أقوم بها لخدمة العملية التعليمية كالحفاظ على أمن الكلية	68	28	55	2

م	العبارات	الاستجابات			الترتيب
		عالية	متوسطة	منخفضة	
4	يشجع المبادرات البناءة لإحداث التغييرات اللازمة لحصول الكلية على الاعتماد	53	39	59	4
5	يحرص على وجود علاقات صداقة بيني وبين زملاء بالكلية	35	41	75	9
6	يشجعني على تبادل الخبرات مع زملائي لكونه التزام أدبي	37	39	75	8
7	يبادر بتقديم النصح والإرشاد للزملاء والباحثين ويتعامل معهم بموضوعية	40	34	77	7
8	يتيح لي الفرصة للمشاركة في: الندوات، واللقاءات، وورش العمل داخل الكلية	50	32	69	6
9	ينسق الجهود بين أعضاء هيئة التدريس بالأقسام المختلفة بما يحقق رؤية الكلية ورسالتها	30	51	70	9 مكرر
10	يحرص على مشاركتي في الأنشطة الخارجية المختلفة المقامة خارج الكلية بما يدعم العلاقات مع الكليات الأخرى	42	50	59	5
		متوسط البعد			1.90

بمراجعة بيانات جدول (18) يتبين أن:

العبارة رقم (2) «يتيح لي فرص لتطوير أدائي المهني لثقتي في قدرتي على تنمية مهاراتي كعضو هيئة تدريس» حازت الترتيب الأول بوزن نسبي (2.17)، وأحرزت العبارة رقم (3) «يثمن السلوكيات الحضارية التي أقوم بها لخدمة العملية التعليمية كالحفاظ على أمن الكلية» الترتيب الثاني بوزن نسبي (2.08)، والعبارة رقم (1) «يدعم الأنشطة التطوعية التي أقوم بها لتحسين الأداء بالقسم/ الكلية» احتلت الترتيب الثالث بوزن نسبي (2.06)، وحققت العبارة رقم (4) «يشجع المبادرات البناءة لإحداث التغييرات اللازمة لحصول الكلية على الاعتماد» الترتيب الرابع بوزن نسبي (1.96)، واحتلت العبارة رقم (10) «يحرص على مشاركتي في الأنشطة الخارجية المختلفة المقامة خارج الكلية بما يدعم العلاقات مع الكليات الأخرى» الترتيب الخامس بوزن نسبي (1.88).

في حين أن العبارة رقم (8) «يتيح لي الفرصة للمشاركة في: الندوات، واللقاءات، وورش العمل داخل الكلية» حصلت على الترتيب السادس بوزن نسبي (1.87)، واحتلت العبارة رقم (7) «يبادر بتقديم النصح والإرشاد للزملاء والباحثين ويتعامل معهم بموضوعية» الترتيب السابع بوزن نسبي (1.75)، وحصلت العبارة رقم (6) «يشجعني على تبادل الخبرات مع زملائي لكونه التزام أدبي» على الترتيب الثامن

بوزن نسبي (1.74)، والعبارة رقم (5) «يحرص على وجود علاقات صداقة بيني وبين زملاء بالكلية» أحرزت الترتيب التاسع بوزن نسبي (1.73)، كما حصلت العبارة رقم (9) «ينسق الجهود بين أعضاء هيئة التدريس بالأقسام المختلفة بما يحقق رؤية الكلية ورسالتها» على الترتيب التاسع مكرر.

3 - استجابات العينة بشأن دعم عمداء الكليات لأعضاء هيئة التدريس في بُعد السلوك الحضاري: ويوضحها الجدول رقم (19).

جدول (19)

الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة بشأن دعم عمداء الكليات في بُعد السلوك الحضاري

م	العبارات	الاستجابات			الترتيب	الوزن النسبي	مجموع الأوزان
		عالية	متوسطة	منخفضة			
1	يدعم الأنشطة التطوعية التي أقوم بها لتحسين الأداء بالقسم/ الكلية	55	60	36	2	2.12	321
2	يتيح لي فرص لتطوير أدائي المهني لثقتي في قدرتي على تنمية مهاراتي كعضو هيئة تدريس	55	35	61	5	1.96	296
3	يضمن السلوكيات الحضارية التي أقوم بها لخدمة العملية التعليمية كالحفاظ على أمن الكلية	66	31	54	3	2.07	314
4	يشجع المبادرات البناءة لإحداث التغييرات اللازمة لحصول الكلية على الاعتماد	37	41	73	9	1.76	266
5	يحرص على وجود علاقات صداقة بيني وبين زملاء بالكلية	38	38	75	10	1.75	265
6	يشجعني على تبادل الخبرات مع زملائي لكونه التزام أدبي	60	33	58	4	2.01	304
7	يبادر بتقديم النصح والإرشاد للزملاء والباحثين ويتعامل معهم بموضوعية	44	34	73	8	1.80	273
8	يتيح لي الفرصة للمشاركة في: الندوات، واللقاءات، وورش العمل داخل الكلية	77	33	41	1	2.24	338
9	ينسق الجهود بين أعضاء هيئة التدريس بالأقسام المختلفة بما يحقق رؤية الكلية ورسالتها	52	33	66	6	1.90	288
10	يحرص على مشاركتي في الأنشطة الخارجية المختلفة المقامة خارج الكلية بما يدعم العلاقات مع الكليات الأخرى	50	26	75	7	1.83	277

الترتيب	الوزن النسبي	مجموع الأوزان	الاستجابات			العبارات	م
			عالية	متوسطة	منخفضة		
							متوسط البعد
							1.94

يتضح من بيانات جدول (19) أن:

العبارة رقم (8) «يتيح لى الفرصة للمشاركة في: الندوات، واللقاءات، وورش العمل داخل الكلية» حصلت الترتيب الأول بوزن نسبي (2.24)، وحصلت العبارة رقم (2) «يدعم الأنشطة التطوعية التي أقوم بها لتحسين الأداء بالقسم/ الكلية» على الترتيب الثاني بوزن نسبي (2.12)، وحصلت العبارة رقم (3) «يؤمن السلوكيات الحضارية التي أقوم بها لخدمة العملية التعليمية كالحفاظ على أمن الكلية» على الترتيب الثالث بوزن نسبي (2.07)، واحتلت العبارة رقم (6) «يشجعني على تبادل الخبرات مع زملائي لكونه التزام أدبي» الترتيب الرابع بوزن نسبي (2.01)، والعبارة رقم (2) «يتيح لى فرص لتطوير أدائي المهني لثقتي في قدرتي على تنمية مهاراتي كعضو هيئة تدريس» نالت الترتيب الخامس بوزن نسبي (1.96).

بينما العبارة رقم (9) «ينسق الجهود بين أعضاء هيئة التدريس بالأقسام المختلفة بما يحقق رؤية الكلية ورسالتها» حصلت على الترتيب السادس بوزن نسبي (1.60)، كما احتلت العبارة رقم (10) «يحرص على مشاركتي في الأنشطة الخارجية المختلفة المقامة خارج الكلية بما يدعم العلاقات مع الكليات الأخرى» الترتيب السابع بوزن نسبي (1.83)، وحصلت العبارة رقم (7) «يبادر بتقديم النصح والإرشاد للزملاء والباحثين ويتعامل معهم بموضوعية» على الترتيب الثامن بوزن نسبي (1.80)، والعبارة رقم (4) «يشجع المبادرات البناءة لإحداث التغييرات اللازمة لحصول الكلية على الاعتماد» احتلت الترتيب التاسع بوزن نسبي (2.01)، والعبارة رقم (5) «يحرص على وجود علاقات صداقة بيني وبين الزملاء بالكلية» حصلت على الترتيب الأخير بوزن نسبي (1.75).

بتحليل استجابات أفراد العينة بشأن الدعم القيادي للقيادات الأكاديمية في بُعد السلوك الحضارى يتضح أن:

1 . اتفقت العينة على توافر دعماً قيادياً من قبل جميع القيادات الأكاديمية لُبعد السلوك الحضارى، وهي:

دعم الأنشطة التطوعية التي يقوم بها لتحسين الأداء بالقسم/ الكلية، وإتاحة الفرص لتطوير أداء عضو هيئة التدريس المهني للثقة فى قدرته على تنمية مهاراته، وتثمين السلوكيات الحضارية التي يقوم بها لخدمة العملية التعليمية كالحفاظ على أمن الكلية، وقد يعود ذلك إلى حرص القيادات على مشاركتهم للارتفاع بشأن الكلية، وإتاحة الفرص لنموهم المهني قدر المستطاع، ووعيتهم بأهمية السلوك الحضارى في تعزيز المواطنة التنظيمية، والسعى نحو تعميق الثقة المتبادلة بينهم وبين العاملين معهم ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (عامر على حسن 2010).

2 . ضعف الدعم القيادى من جميع القيادات الأكاديمية لُبعد السلوك الحضارى، وهي: قلة الاهتمام بوجود علاقات صداقة بين عضو هيئة التدريس وبين الزملاء بالكلية، وندرة تنسيق الجهود بينهم على مستوى الأقسام المختلفة بما يحقق رؤية الكلية ورسالتها، وقد يرجع ذلك إلى أن نسبة كبيرة لا يستهان بها من أعضاء هيئة التدريس غير مقيمين بمدينة العريش ومن ثم فإن وجودهم بالمحافظة مرتبط بانجاز المهام المسندة إليهم سواء كانت اجتماعات أو لجان أو محاضرات، وبالتالي يندر التواصل بينهم باستمرار في جميع المناسبات الاجتماعية، أو للتنسيق بين بعضهم البعض على مستوى الأقسام، وكذلك صعوبة التواصل بين المقيمين منهم بمدينة العريش نتيجة لضعف شبكات الاتصال داخل المحافظة، وبالتالي صعوبة التواصل مع من هم خارج المحافظة.

3 . تباين آراء أفراد العينة حول الدعم القيادى لبعض القيادات الأكاديمية لُبعد السلوك الحضارى كما يلي:

هناك دعماً قيادياً من قبل: رؤساء الأقسام والعميد في: تشجيع المبادرات البناءة لإحداث التغييرات اللازمة لحصول الكلية على الاعتماد، وتشجيع تبادل الخبرات مع الزملاء لكونه التزام أدبي، ويرجع ذلك إلى أن رئيس القسم أكثر قرباً من عضو هيئة التدريس فهو المشرف بصفة عامه عن الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالقسم،

وكذلك العميد فهو الأكثر حرصاً على مشاركة جميع أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة والمبادرات والبرامج التي تدعم تحقيقهم لمعايير الجودة والاعتماد وهو المسئول الأول عن أداءات وحدة الجودة ومتطلباتها من أعضاء هيئة التدريس، بينما يضعف هذا الدعم لدى الوكلاء نظراً لعدم صلتهم المباشرة بالأداء الفعلي لأعضاء هيئة التدريس.

هناك دعماً قيادياً من جانب رؤساء الأقسام نحو مبادرة عضو هيئة التدريس بتقديم النصح والإرشاد للزملاء والباحثين ويتعامل معهم بموضوعية، بينما يضعف هذا الدعم - إلى حد ما - من جانب الوكلاء والعميد، وهذا منطقياً حيث إن أعضاء هيئة التدريس هم من يقومون بالتعامل مع الطلاب مباشرة؛ مما يتطلب دعم رؤساء الأقسام لهم في هذا الجانب. وترى العينة أن هناك دعماً قيادياً من جانب العميد نحو إتاحة الفرصة لعضو هيئة التدريس للمشاركة في: الندوات، واللقاءات، وورش العمل داخل الكلية، وقد يرجع ذلك لحرص العميد على مشاركة جميع أعضاء هيئة التدريس بالكلية، في حين رئيس القسم يهتم أكثر بأمور القسم ومهامه، وكذلك الوكلاء فهم مشغولين بمهامهم الوظيفية كل في اختصاصه.

كما ترى العينة أن هناك دعماً قيادياً من جانب الوكلاء نحو: الحرص على مشاركة عضو هيئة التدريس في الأنشطة الخارجية المختلفة المقامة خارج الكلية بما يدعم العلاقات مع الكليات الأخرى، ويقل هذا الدعم من جانب رؤساء الأقسام وعمداء الكليات، وقد يرجع ذلك لحرص الوكلاء وخاصة وكيل الكلية لخدمة المجتمع وشئون البيئة لتحقيق انفتاح الجامعة على المجتمع وتحقيق شراكة مجتمعية فعالة مع الأطراف المعنية، ولن تتحقق المشاركة إلا بالتواصل مع الأطراف خارج الجامعة.

أ. ترتيب أهمية الدور الفعلي للدعم القيادي في تفعيل أبعاد المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس:

فيما يلي ترتيب أهمية دور الدعم القيادي من جانب فئات: رؤساء الأقسام والوكلاء وعمداء الكليات في تفعيل أبعاد المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة العريش.

1 . رؤساء الأقسام، ويوضحها الجدول رقم (20)

جدول (20)

ترتيب أهمية أبعاد المواطنة التنظيمية (رؤساء الأقسام)

م	أبعاد الاستبانة	مجموع الأوزان	الوزن النسبي	الترتيب
1	الإيثار	2805	1.86	4
2	الكياسة	2924	1.94	2
3	الروح الرياضية	2898	1.92	3
4	وعى الضمير	3048	2.02	1
5	الفضيلة المدنية	2707	1.79	5

يتضح من الجدول (20) أن ترتيب أهمية أبعاد المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة، جاء على النحو التالي: حصد البُعد الرابع «وعى الضمير» الترتيب الأول بوزن نسبي (2.02)، ويليه بُعد «الكياسة» بوزن نسبي (1.94)، ثم بُعد «الروح الرياضية» بوزن نسبي (1.92)، ثم بُعد الإيثار بوزن نسبي (1.86)، وأخيراً بُعد الفضيلة المدنية بوزن نسبي (1.79).

2 . وكلاء الكلية ويوضحها جدول رقم (21):

جدول (21)

ترتيب أهمية أبعاد المواطنة التنظيمية (الوكلاء)

م	أبعاد الاستبانة	مجموع الأوزان	الوزن النسبي	الترتيب
1	الإيثار	2966	1.96	2
2	الكياسة	2933	1.94	3
3	الروح الرياضية	2889	1.91	4
4	وعى الضمير	3077	2.04	1
5	الفضيلة المدنية	2872	1.90	5

بقراءة بيانات الجدول (21) يتضح ترتيب أهمية أبعاد المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العينة، حيث حصل البعد الرابع «وعى الضمير» على الترتيب الأول بوزن نسبي

(2.04)، ويليه بُعد «الإيثار» بوزن نسبي (1،96)، ثم بُعد «الكياسة» بوزن نسبي (1.94)، ثم بُعد «الروح الرياضية» بوزن نسبي (1.91)، وأخيراً بُعد «الفضيلة المدنية» بوزن نسبي (1.90).

3. عمداء الكليات: ويوضحها جدول رقم (22)

جدول (22)

ترتيب أهمية أبعاد المواطنة التنظيمية (عمداء الكليات)

م	أبعاد الاستبانة	مجموع الأوزان	الوزن النسبي	الترتيب
1	الإيثار	2840	1.88	5
2	الكياسة	2872	1.90	4
3	الروح الرياضية	2954	1.96	2
4	وعى الضمير	3237	2.14	1
5	الفضيلة المدنية	2942	1.94	3

بمراجعة بيانات الجدول (22) يتضح ترتيب أهمية أبعاد المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة نحو عمداء الكليات، حيث حقق البعد الرابع «وعى الضمير» الترتيب الأول بوزن نسبي (2.14)، ويليه بُعد «الروح الرياضية» بوزن نسبي (1،96)، ثم بُعد «الفضيلة المدنية» بوزن نسبي (1.94)، ثم بُعد «الكياسة» بوزن نسبي (1.90)، وأخيراً بُعد «الإيثار» بوزن نسبي (1.88).

وبتحليل النتائج الخاصة بترتيب أبعاد المواطنة التنظيمية من جانب فئات: رؤساء الأقسام والوكلاء وعمداء الكليات في ضوء استجابات أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للدور الفعلي للدعم القيادي في تفعيل المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمس؛ ويتبين إجماع أفراد العينة على بُعد «وعى الضمير» لدى رؤساء الأقسام والوكلاء وعمداء، ولعل ذلك يكمن في دور وعى الضمير الذي يُعد مظلة عامة للأداء بمؤسسات التعليم المختلفة مع تعظيم المساءلة والمحاسبية لضمان نجاح المنظمة، ويتفق ذلك مع دراسة (ريم خليل، 2012) ودراسة (محمد بن عبد الله، 2007) وتختلف مع نتائج دراسة

(حسن عبد السلام وآخرون، 2018) التي ترى أن بُعد الإيثار ويليهِ الفضيلة المدنية ثم الكياسة وأخيراً الروح الرياضية.

كما اتفق أفراد العينة على أن رؤساء الأقسام والوكلاء يتوافر لديهم بُعد السلوك الحضاري بنسبة أعلى من عمداء الكليات، ويوجد تباين بين استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو رؤساء الأقسام والوكلاء والعمداء لأبعاد: الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية؛ مما يؤكد حرص تلك القيادات على بذل المزيد من الجهد لإحياء أبعاد المواطنة التنظيمية برغم طبيعة جامعة العريش والحالة الأمنية لمحافظة شمال سيناء.

الفروق بين أفراد العينة طبقاً لمتغيري: الدرجة العلمية والخبرة

ولقد استخدم البحث أسلوب تحليل التباين Analysis of Variance للكشف عن الفروق بين أفراد عينة البحث في دور الدعم القيادي من جانب رؤساء الأقسام، والوكلاء، وعمداء الكليات في تفعيل المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس باختلاف الدرجة العلمية، وتوضح الجداول (23)، (24)، (25) نتائج تحليل التباين:

جدول (23)

نتائج تحليل التباين للكشف عن الفروق بين أفراد العينة في الدور الفعلي للدعم القيادي لتفعيل المواطنة التنظيمية باختلاف الدرجة العلمية نحو رؤساء القسم

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الإيثار	بين المجموعات	970.6	2	485.3	18.7	0.01
	داخل المجموعات	3832.6	148	25.9		
	المجموع	4803.2	150	-		
الكياسة	بين المجموعات	1002.4	2	501.2	38.4	0.01
	داخل المجموعات	1930.4	148	13		
	المجموع	2932.8	150	-		
الروح الرياضية	بين المجموعات	1011.9	2	505.9	16.9	0.01
	داخل المجموعات	4425.4	148	29.9		
	المجموع	5437.3	150	-		

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
وعى الضمير	بين المجموعات	1737.5	2	868.7	29.1	0.01
	داخل المجموعات	4430.9	148	29.9		
	المجموع	6168.4	150	-		
الفضيلة المدنية	بين المجموعات	18347.1	2	9173.6	31.4	0.01
	داخل المجموعات	43139.3	148	291.5		
	المجموع	61486.4	150	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	57623	2	28811.5	31.9	0.01
	داخل المجموعات	133443.5	148	901.6		
	المجموع	191066.5	150	-		

يتضح من الجدول (23) أن قيم «ف» دالة إحصائياً عند مستوى 0.01؛ مما يشير إلى وجود فروق بين أفراد العينة نحو دور الدعم القيادي لتنفيذ المواطنة التنظيمية باختلاف الدرجة العلمية نحو رئيس القسم وباستخدام اختبار Scheffe لمعرفة اتجاه الفروق كانت الفروق في أبعاد: الإيثار والروح الرياضية ووعى الضمير لصالح المدرس، أما الفروق في السلوك الحضاري كانت لصالح الأستاذ المساعد، وفي الكياسة كانت الفروق لصالح الأستاذ، أما الدرجة الكلية فكانت لصالح المدرس، وربما يرجع ذلك إلى أن عضو هيئة التدريس على درجة "مدرس" ليست لديه الخبرة الكافية في معظم الأمور الفنية والإدارية بالقسم والتي تؤهله للحكم على سلوكيات رؤساء الأقسام تجاهه وتجاه زملائه عكس أعضاء هيئة التدريس من الحاصلين على درجات علمية ووظيفية أعلى (أستاذ مساعد وأستاذ).

جدول (24)

نتائج تحليل التباين للكشف عن الفروق بين عينة البحث
في الدور الفعلي للدعم القيادي لتنفيذ المواطنة التنظيمية باختلاف الدرجة العلمية نحو وكلاء
الكلية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة « ف »	مستوى الدلالة
الإيثار	بين المجموعات	1597.1	2	798.5	40.9	0.01
	داخل المجموعات	2882.6	148	19.5		
	المجموع	4479.7	150	-		
الكمياء	بين المجموعات	959.1	2	479.6	37	0.01
	داخل المجموعات	1916.4	148	12.9		
	المجموع	2875.5	150	-		
الروح الرياضية	بين المجموعات	1142.4	2	571.2	26.4	0.01
	داخل المجموعات	3204.9	148	21.7		
	المجموع	4347.3	150	-		
وعى الضمير	بين المجموعات	1228.9	2	614.5	31.2	0.01
	داخل المجموعات	2915.9	148	19.7		
	المجموع	4144.8	150	-		
الفضيلة المدنية	بين المجموعات	1910.4	2	955.2	43.2	0.01
	داخل المجموعات	3269.9	148	22.1		
	المجموع	5180.3	150	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	33262.7	2	16631.4	45.3	0.01
	داخل المجموعات	54348.6	148	367.2		
	المجموع	87611.3	150	-		

يتضح من الجدول السابق (24) أن قيم «ف» دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 مما يشير إلى وجود فروق بين أفراد عينة البحث في الدعم القيادي باختلاف الدرجة العلمية نحو وكلاء الكلية وباستخدام اختبار Scheffe لمعرفة اتجاه الفروق كانت الفروق في: الإيثار والروح الرياضية ووعى الضمير لصالح المدرس، ويرجع ذلك إلى وعيه وإدراكه بأهمية مساعدة زملائه طواعية، والمحافظة على قواعد العمل، وتقبل بعض الاحباطات

فى العمل، والالتزام بالعمل وسرعة انجازه، ومتابعة رئيس القسم التابع له، أما الفروق فى السلوك الحضارى والكياسة كانت لصالح الأستاذ المساعد حيث يهتم بتطوير العمل داخل الجامعة وتنفيذ التغييرات المطلوبة، كما يتجنب حدوث المشكلات المتعلقة بالعمل، ويعود ذلك إلى قناعتهم بالنواحي التنظيمية للعمل، أما الدرجة الكلية فكانت لصالح الأستاذ، وقد يعود ذلك إلى أن عضو هيئة التدريس على درجة أستاذ يتمتع بخبرة أكثر، ويتوافر لديه الوعي بأهمية تعزيز سوحيات المواطنة التنظيمية بالكلية والجامعة.

جدول (25)

نتائج تحليل التباين للكشف عن الفروق بين أفراد العينة

حول الدور الفعلى للدعم القيادى لتفعيل المواطنة التنظيمية باختلاف الدرجة العلمية لدى عميد الكلية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الإيثار	بين المجموعات	919.7	2	459.8	36.8	0.01
	داخل المجموعات	1849	148	12.5		
	المجموع	2768.7	150	-		
الكياسة	بين المجموعات	1220.8	2	610.4	38.8	0.01
	داخل المجموعات	2327.6	148	15.7		
	المجموع	3548.4	150	-		
الروح الرياضية	بين المجموعات	1458.2	2	729.1	31.7	0.01
	داخل المجموعات	3407.8	148	23		
	المجموع	4866	150	-		
وعى الضمير	بين المجموعات	1249.9	2	624.9	32.3	0.01
	داخل المجموعات	2859.5	148	19.3		
	المجموع	4109.4	150	-		
الفضيلة المدنية	بين المجموعات	1228.8	2	614.4	23.5	0.01
	داخل المجموعات	3861.9	148	26.1		
	المجموع	5090.7	150	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	29724.6	2	14862.8	40.8	0.01
	داخل المجموعات	53921.2	148	364.3		
	المجموع	83645.8	150	-		

يتضح من الجدول السابق (25) أن قيم «ف» دالة إحصائياً عند مستوى 0.01؛ مما يشير إلى وجود فروق بين أفراد عينة البحث في الدعم القيادي باختلاف الدرجة العلمية نحو عميد الكلية وباستخدام اختبار Scheffe لمعرفة اتجاه الفروق فكانت الفروق في الإيثار لصالح المدرس، والكياسة والروح الرياضية ووعي الضمير لصالح الأستاذ المساعد، أما الفروق في والسلوك الحضاري كانت لصالح الأستاذ، أما الدرجة الكلية فكانت لصالح الأستاذ، وقد يُعزى ذلك إلى أن الدرجة العلمية «أستاذ» من أكثر الدرجات احتكاكاً بعمداء الكليات بحكم ما تتيحه ترقياتهم للمشاركة في مجلس الكلية وكثير من اللجان العلمية وترشيحهم للقيام ببعض المهام على مستوى الكلية والاجتماعات على جميع المستويات أكثر من أعضاء هيئة التدريس بدرجة مدرس.

كما استخدم أسلوب تحليل التباين Analysis of Variance للكشف عن الفروق بين أفراد عينة البحث في الدعم القيادي باختلاف سنوات الخبرة نحو رئيس رؤساء الأقسام، وكلاء الكلية، وعمداء الكلية، وتوضح الجداول (26)، (27)، (28) نتائج التحليل:

جدول (26)

نتائج تحليل التباين للكشف عن الفروق بين أفراد عينة البحث في الدور الفعلي للدعم القيادي لتفعيل المواطنة التنظيمية باختلاف سنوات الخبرة لدى رؤساء الأقسام

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الإيثار	بين المجموعات	377.9	2	188.9	6.3	0.01
	داخل المجموعات	4425.3	148	29.9		
	المجموع	4803.2	150	-		
الكياسة	بين المجموعات	464.5	2	232.2	13.9	0.01
	داخل المجموعات	2468.4	148	16.7		
	المجموع	2932.8	150	-		
الروح الرياضية	بين المجموعات	357.7	2	178.8	5.2	0.01
	داخل المجموعات	5079.7	148	34.3		
	المجموع	5437.4	150	-		

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
وعى الضمير	بين المجموعات	493.6	2	246.8	6.4	0.01
	داخل المجموعات	5674.8	148	38.3		
	المجموع	6168.4	150	-		
الفضيلة المدنية	بين المجموعات	5849.2	2	2924.6	7.8	0.01
	داخل المجموعات	55637.2	148	375.9		
	المجموع	61486.4	150	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	18575.4	2	9287.7	7.9	0.01
	داخل المجموعات	172491.1	148	1165.5		
	المجموع	191066.5	150	-		

يتضح من الجدول (26) أن قيم «ف» دالة إحصائياً عند مستوى 0.01؛ مما يشير إلى وجود فروق بين أفراد عينة البحث في الدعم القيادي باختلاف سنوات الخبرة نحو رؤساء الأقسام وباستخدام اختبار شيفيه (Scheffe) لمعرفة اتجاه الفروق فجاءت الفروق في الإيثار ووعى الضمير لصالح سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات، أما الفروق في الروح الرياضية والسلوك الحضاري كانت لصالح سنوات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات، وفي الكياسة كانت الفروق لصالح سنوات الخبرة 10 سنوات فأكثر، أما الدرجة الكلية فكانت لصالح سنوات الخبرة 10 سنوات فأكثر، ويرجع ذلك إلى ما يتمتع به أفراد العينة من الفئة ذات الخبرة أكثر من 10 سنوات من معرفة بأبعاد المواطنة التنظيمية المتمثلة في: الإيثار والروح الرياضية ووعى الضمير والفضيلة المدنية وخاصة الكياسة التي تعتمد على إدراكهم للأثر الذي يتركه سلوكهم في الزملاء من ذوي الخبرة الأقل الذي يؤثر في أعمالهم والمبادرة بالاتصال بهم، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (محمد شاهين 2004) وتختلف مع دراسة (مرنة سعد 2019) ودراسة (إيمان متعب وعارف توفيق 2019) والتي ترى أنه لا توجد فروقاً ترجع لسنوات الخدمة والخبرة في مجال العمل.

جدول (27)

نتائج تحليل التباين للكشف عن الفروق بين العينة في الدور الفعلي للدعم القيادي
لتفعيل المواطنة التنظيمية باختلاف سنوات الخبرة لدى وكلاء الكلية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الإيثار	بين المجموعات	507.1	2	253.5	9.4	0.01
	داخل المجموعات	3972.5	148	26.8		
	المجموع	4479.7	150	-		
الكياسة	بين المجموعات	343.2	2	171.6	10	0.01
	داخل المجموعات	2532.3	148	17.1		
	المجموع	2875.5	150	-		
الروح الرياضية	بين المجموعات	332.8	2	166.4	6.1	0.01
	داخل المجموعات	4014.5	148	27.1		
	المجموع	4347.3	150	-		
وعى الضمير	بين المجموعات	391.7	2	195.8	7.7	0.01
	داخل المجموعات	3753.1	148	25.4		
	المجموع	4144.8	150	-		
الفضيلة المدنية	بين المجموعات	407.9	2	203.9	6.3	0.01
	داخل المجموعات	4772.4	148	32.2		
	المجموع	5180.3	150	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	9839.2	2	49.19.6	9.4	0.01
	داخل المجموعات	7772.1	148	525.5		
	المجموع	87611.3	150	-		

يتضح من الجدول رقم (27) أن قيم «ف» دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 مما يشير إلى وجود فروق بين أفراد عينة البحث في الدعم القيادي باختلاف سنوات الخبرة نحو وكلاء الكلية وباستخدام اختبار Scheffe لمعرفة اتجاه الفروق كانت الفروق في الروح الرياضية ووعى الضمير لصالح أقل من 5 سنوات، أما الفروق في الإيثار، والسلوك الحضاري، والكياسة كانت لصالح سنوات الخبرة 10 سنوات فأكثر، أما الدرجة الكلية فكانت لصالح سنوات الخبرة 10 سنوات فأكثر.

جدول (28)

نتائج تحليل التباين للكشف عن الفروق بين عينة البحث في الدور الفعلى للدعم القيادى
فى تفعيل المواطنة التنظيمية باختلاف سنوات الخبرة نحو عمداء الكليات

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الإيثار	بين المجموعات	260.7	2	130.4	7.7	0.01
	داخل المجموعات	2508	148	16.9		
	المجموع	2768.7	150	-		
الكياسة	بين المجموعات	485.3	2	424.6	11.7	0.01
	داخل المجموعات	3063.2	148	20.7		
	المجموع	3548.5	150	-		
الروح الرياضية	بين المجموعات	305.8	2	152.9	4.9	0.01
	داخل المجموعات	4560.2	148	30.8		
	المجموع	4866	150	-		
وعى الضمير	بين المجموعات	542.3	2	271.1	11.2	0.01
	داخل المجموعات	3567.2	148	24.1		
	المجموع	4109.5	150	-		
الفضيلة المدنية	بين المجموعات	488.3	2	244.2	7.9	0.01
	داخل المجموعات	4602.5	148	31.1		
	المجموع	5090.8	150	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	10111	2	5055.5	10.2	0.01
	داخل المجموعات	73534.8	148	496.8		
	المجموع	83645.8	150	-		

يتضح من الجدول (28) أن قيم «ف» دالة إحصائياً عند مستوى 0.01؛ مما يشير إلى وجود فروق بين أفراد العينة فى الدعم القيادى باختلاف سنوات الخبرة نحو عميد الكلية وباستخدام اختبار Scheffe لمعرفة اتجاه الفروق فكانت الفروق فى الإيثار لصالح أقل من 5 سنوات، وقد يعود ذلك أن المدرس حديث التعيين ويحتاج إلى إثبات ذاته فى العمل من خلال مساعدة زملاء، والكياسة والروح الرياضية لصالح سنوات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات، وقد يرجع ذلك إلى وعى هذه الفئة بكيفية التعامل مع الزملاء

والرؤساء والعاملين معه، أما الفروق في بعدى: وعى الضمير والسلوك الحضارى كانت لصالح سنوات الخبرة 10 سنوات فأكثر ويرجع ذلك لأهمية دور الخبرة الوظيفية فى التعامل بأكثر مهنية ويتبنى السلوكيات التى تحقق أهداف الكلية، أما الدرجة الكلية فكانت لصالح سنوات الخبرة 10 سنوات فأكثر، ويرجع ذلك إلى النضج الكامل بجميع الأمور الوظيفية بالكلية وكيفية التعامل معها بمهارة.

ملخص نتائج الدراسة الميدانية:

يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة الميدانية فى النقاط التالية:

1. أن دعم القيادات الأكاديمية لتفعيل أبعاد المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس فيما يلى:

أ. تشجيع ما يبذله أعضاء هيئة التدريس من جهد لتحديد المشكلات التى تواجه عملهم، ودعم الجهود التطوعية التى تحقق أهداف العمل، وحرص القيادات على أن يتحدث عضو هيئة التدريس عن زملائه باحترام دائماً.

ب. دعم الأنشطة التطوعية التى يقوم بها لتحسين الأداء بالقسم/ الكلية.

ج. إتاحة الفرص لتطوير أداء عضو هيئة التدريس المهني للثقة فى قدرته على تنمية مهاراته.

2. دعم القيادات الأكاديمية لتفعيل أبعاد المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ما زال ضعيفاً، نظراً للأسباب التالية:

أ. ضعف مساندة القادة لأعضاء هيئة التدريس للحصول على حقوقهم داخل القسم/ الكلية.

ب. قلة اهتمام القادة بتنمية العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وضعف قيام القادة بتنسيق الجهود بينهم على مستوى الأقسام المختلفة.

ج. قلة تشجيع القادة لأعضاء هيئة التدريس على استثمار وقتهم لإنجاز المهام الإضافية كمساعدة الزملاء لحل مشكلاتهم بالقسم/ الكلية.

3. أن هناك فروقاً بين أفراد عينة البحث فى الدعم القيادى باختلاف الدرجة العلمية نحو عميد الكلية وكانت الفروق فى الدرجة الكلية لصالح الأستاذ، والوكلاء فى الدرجة الكلية لصالح الأستاذ، أما رئيس القسم فالدرجة الكلية كانت لصالح المدرس.

4. أن هناك فروقاً بين أفراد عينة البحث في الدعم القيادي باختلاف سنوات الخبرة نحو عميد الكلية والوكلاء ورؤساء الأقسام في الدرجة الكلية كانت لصالح سنوات الخبرة 10 سنوات فأكثر.

خامساً - إجراءات مقترحة لتعزيز دور الدعم القيادي في تفعيل المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة العريش:

في ضوء الإطار النظري للبحث ونتائج الدراسة النظرية والميدانية لواقع جامعة العريش، ومحاولة تقريب الفجوة بين الدور المتوقع والدور الفعلي يمكن طرح بعض الإجراءات المقترحة؛ لتعزيز دور الدعم القيادي في نشر ثقافة المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة العريش من خلال أبعادها وبما يتفق وظروفها الجغرافية والأمنية، وهي كما يلي:

أولاً - الإيثار:

1. نشر ثقافة الإيثار بين أعضاء هيئة التدريس من خلال: الندوات، واللقاءات الفردية والجماعية.

2. تدريب القيادات في جميع المستويات على آليات نشر ثقافة الإيثار على مستوى القسم والكلية.

3. توفير قنوات اتصال فعالة لدعم تبادل الأفكار والخبرات بين أعضاء هيئة التدريس على مستوى القسم والأقسام المختلفة، وإتاحة فرص التعلم وتبادل الخبرات بين بعضهم البعض.

4. تحفيز أعضاء هيئة التدريس للارتقاء بأداء زملائهم سواء على مستوى القسم أو الكلية أو الجامعة سواء الجدد أو من هم أقل خبرة أو مهارة في العمل.

5. تكوين قاعدة بيانات وذاكرة مؤسسية بالخبرات والممارسات المتميز على مستوى القسم والكلية.

6. تحديد المشكلات التي تعوق أعضاء هيئة التدريس عن القيام بالمهام المنوطة بهم، ووضع حلول إجرائية بمشاركة الأطراف المعنية ومتابعة تنفيذها.

7. التواصل المستمر مع عضو هيئة التدريس والسماح له باختيار النشاط العلمي الذي يرغب في المشاركة فيها طبقا لاحتياجاته وميوله ورغباته.
8. وضع نظام فعال لتقييم الأداء في ضوء معايير محددة بما يعزز الشعور بالعدالة وتحسين الأداء على مستوى القسم/ الكلية.

ثانيا - الكياسة:

1. الاستعانة بالقيادات الجامعية التي تتوافر لديهم مهارات: الإقناع، والقدرة على المناقشة والحوار، والعمل الجماعي، والتسامح والقدرة على تحمل المسؤولية وحل المشكلات، وغيرها.
2. إتخاذ القيادات على جميع المستويات للإجراءات المناسبة ليحصل أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على حقوقهم المادية والأكاديمية داخل القسم أو الكلية وإعلانها بشفافية.
3. التواصل المستمر بين الجامعة والهيئات والمنظمات والجهات ذات العلاقة بالعمل الجامعي؛ لإتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للحصول على حقوقهم والاستفادة من المنح أو البعثات الخارجية أو حضور المؤتمرات الدولية وترشيحهم لبعض المهام خارج الجامعة، وغيرها.
4. مشاركة القيادات الأكاديمية على مستوى القسم والكلية والجامعة لأعضاء هيئة التدريس في مناسباتهم الاجتماعية المختلفة من خلال مواقع التواصل الاجتماعي.
5. متابعة مدى التزام أعضاء هيئة التدريس بالمسئوليات المنوطة بهم وتقديم الدعم والمساندة عند حاجتهم لذلك تعميقاً لشعورهم بالمسئولية تجاه زملائهم، والالتزام الداخلي نحو عملهم بالقسم والكلية.
6. توجيه عضو هيئة التدريس لتجنب السلوكيات غير المقبولة على مستوى القسم او الكلية ومنها: إيذاء الزملاء والتركيز على أخطائهم، وإثارة المشكلات في العمل ووضع قواعد للمحاسبية في هذا الشأن وتطبيقها بشفافية.

7. العمل على سد العجز في الأقسام بالكليات المختلفة طبقاً لاحتياجاتها بما يقلل من الأعباء الإدارية على رؤساء الأقسام.
 8. تبادل الممارسات المتميزة في الكياسة بين الأقسام والكليات المختلفة بالجامعة عن طريق الموقع الإلكتروني أو الواتس آب وحفظها بالذاكرة التنظيمية للكلية والجامعة.
- ثالثاً - الروح الرياضية:

1. تقوية شبكات الاتصال الداخلي والخارجي على مستوى القسم والكلية؛ للتغلب على صعوبات الوضع الأمني الذي تعانيه الجامعة من آثاره السلبية.
2. تقوية العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس وقياداتهم، وتعميق التواصل الفعال بينهم من خلال قنوات الاتصال الحديثة كشبكات الاتصال الجماعي والبريد الإلكتروني.
3. تقبل القيادات الأكاديمية للنقد البناء بمرونة، ونشر ثقافة الاختلاف وتقبل الرأي الآخر من خلال: الندوات وورش العمل المختلفة.
4. مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تحديد المشكلات التي تواجه القسم/الكلية، ووضع حلول لها والمشاركة في اختيار البديل المناسب لحل المشكلة.
5. تدريب القادة على مهارات إدارة الصراع، للتعرف على المشكلات في بدايتها والتعامل معها ومن ثم تقليل المشاحنات بين أعضاء هيئة التدريس بعضهم البعض، أو بينهم وبين القيادات الأكاديمية.
6. تخفيف أعباء العمل والضغوط النفسية عن أعضاء هيئة التدريس من خلال توفير الموارد اللازمة لأداء المهام المنوطة به على أكمل وقت بعيداً عن الاجراءات الروتينية.
7. تقديم التغذية الراجعة المناسبة للجهود المبذولة لأعضاء هيئة التدريس؛ بما يعزز لديهم الاحساس بالعدالة على مستوى القسم أو الكلية.
8. تحديد الأدوار وتوضيح الأهداف المراد تحقيقها، تقوية العلاقات الاجتماعية بينهم، إعطاء الفرصة لإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية، تحقيق التوافق بين القيم الجامعية وقيم عضو هيئة التدريس، وتقدير الأداء الجيد وتحقيق العدالة

بينهم، وتقديم النصح والإرشاد للعمل بجدية في إطار القوانين واللوائح المنظمة؛
لكسب ثقة أعضاء هيئة التدريس.

9. متابعة أداء أعضاء هيئة التدريس والتشجيع المستمر والثناء الصادق لهم على ما
يحققونه من إنجازات في العمل.

رابعاً - وعي الضمير:

1. عقد ورش عمل وندوات عن مفهوم المواطنة التنظيمية عامة وبعد وعي الضمير
وأهمية تعزيزه لدى أعضاء هيئة التدريس ومردوده على كل من: القسم والكلية
والجامعة.

2. تشجيع عضو هيئة التدريس على استثمار وقته لإنجاز المهام الإضافية كمساعدة
زملائه لحل مشكلاتهم سواء على مستوى القسم أو الكلية ومراعاة مدى استعداده
لذلك وطبقاً لظروفه وامكاناته.

3. مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع آليات للتغلب على الصعوبات التي تواجههم
مثل: قصور الإمكانيات المادية المتاحة بالجامعة، وحفزهم لتحمل الظروف الأمنية
بالمحافظة.

4. تكوين فرق من الطلاب وبعض أعضاء هيئة التدريس وبمعاونة وكيل البيئة وخدمة
المجتمع للتغلب على

5. نشر ثقافة الحفاظ على أمن وسلامة الكلية مسئولية الجميع سواء القيادات الأكاديمية
بالكلية أو أعضاء هيئة التدريس أو الطلاب.

6. تبنى السلوكيات الموجهة نحو تحقيق الأهداف مثل: الحفاظ على موارد الجامعة
والاستفادة منها، واحترام القوانين المنظمة للعمل، وأداء الواجبات الوظيفية بالكامل.

7. ممارسة القيادات لسلوكيات المواطنة التنظيمية وقناعتهم بها؛ ليكونوا قدوة لأعضاء
هيئة التدريس في وعي الضمير.

8. تطبيق العدالة في الإجراءات المتبعة في تقييم سلوكيات وعي الضمير على مستوى
القسم أو الكلية؛ لتأكيد ثقة أعضاء هيئة التدريس في القيادات بالجامعة.

خامساً - السلوك الحضاري / الفضيلة المدنية:

1. تدريب القيادات الأكاديمية على المهارات القيادية والتنظيمية لديهم ليكونوا قادة داعمين على مستوي القسم والكلية.
2. تنفيذ أنشطة من شأنها أن تدعم العلاقات الايجابية بين أعضاء هيئة التدريس وزملائهم بالقسم والكلية والجامعة.
3. التواصل المستمر بين أعضاء هيئة التدريس في المناسبات الاجتماعية المختلفة على مستوى الأقسام أو الكلية - قدر الإمكان - من خلال قنوات الاتصال المتاحة بمحافظة شمال سيناء وخاصة الواتس اب والبريد الالكتروني مواقع التواصل الاجتماعي.
4. مشاركة جميع أعضاء هيئة التدريس في: الندوات، واللقاءات، وورش العمل داخل الكلية، وكذلك الأنشطة خارجها والتي يستمتعون بها وتُكسبهم قبول اجتماعي، وتوفير النشرات التي تصدرها الكلية/ الجامعة لتسهيل اطلاعهم عليها.
5. توفير المعلومات الخاصة باللجان مثل: لجنة شؤون الطلاب وخدمة المجتمع والدراسات العليا والزام أعضاء هيئة التدريس بكتابة تقرير عن ما تم مناقشته وما تم الوصول إليه من قرارات ويتم تبادله بين جميع الأعضاء، وتوثيق هذه الفعاليات.
6. وضع نظام يتيح الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لتقديم النصح والإرشاد لزملائهم والباحثين بصورة موضوعية.
7. تطبيق نظام للتحفيز بما يشبع احتياجات أعضاء هيئة التدريس، واستشارة دافعيهم نحو العمل في إطار الفضيلة المدنية (السلوك الحضاري).

المراجع والهوامش

- 1 . Robert Wiesenberger and Others, « Perceived Organizational Support », Journal of Applied Psychology, Vol. 71, No. 3, 1986, P.501.
- 2 . كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، ط2، 1995، ص 201.
- 3 . شوقي السيد الشريفي، معجم مصطلحات العلوم التربوية، (مكتبة العبيكان: الرياض، 2000)، ط1 ص 252.
- 4 . محمد عبد التواب البكري شاهين، ”العلاقة بين الدعم القيادي والمشاركة في اتخاذ القرار وسلوكيات المواطنة التنظيمية“، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4، 2005، ص 149.
- 5 . Siddharth Patnaik, and Soumendu Biswas, The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior between Organizational Identification and Its Consequences, 2005, PP. 1263 - 1270.
- 6 . احمد بن سالم العامري، ”سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة: دراسة استطلاعية لآراء المديرين“، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مج 16، ع 2، 2002، ص 60.
- 7 . kursad Yilmaz and Omay Cokluk - Bokeoglu, Organizational Citizenship Behaviors and Commitment In Turkish Primary Schools, World Applied Science Journal, Vol. 3, No.5, 2008, P.775.
- 8 . - أحمد العامري، ”السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية“، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج9، 2002، ص ص 23 - 25.
- 9 . Teavis Burns and Jamie Carpenter, ”Organizational Citizenship and Student Achievement“، Journal of cross - Disciplinary Perspectives in Education, Vol.1, No.1, 2008, P.55.

- 10 . John E. Barbwto, Jr. and Others. Testing The Underlying Motives of Organizational Citizenship Behaviors: A field Study of Agricultural co - op n Workers. A annual national Agricultural Education Research Conference 21 December, 2001, P. 539.
- 11 . وزارة التعليم العالى والبحث العلمى، رؤية مصر 2030: استراتيجية وزارة التعليم العالى والبحث العلمى في ضوء خطة التنمية المستدامة مصر 2030، القاهرة، ص 12.
- 12 . الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالى، الإصدار الثاني، القاهرة، 2009، ص 32.
- 13 . وزارة التخطيط والمتابعة والاصلاح الإدارى، ” رؤية مصر 2030“، القاهرة، استراتيجية التنمية المستدامة 2030، ص 36.
- 14 . جامعة العريش، الخطة الاستراتيجية لجامعة العريش (2016 – 2020م)، 2016، ص 18.
- 15 . قرار جمهوري، رقم 147 لسنة 2006، الجريدة الرسمية، العدد 13 مكرر، 5 أبريل 2006، بشأن إنشاء جامعة العريش، 2006.
- 16 . معهد التخطيط القومى، ”تطوير منظومة التعليم العالى فى مصر“، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية، رقم 286، القاهرة، 2017، ص 38.
- 17 . أحمد فاروق علي الزميتي، ”واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة العريش: دراسة ميدانية“، مجلة كلية التربية، ع 25، 2019، ص ص 40 – 45.
- 18 . جامعة العريش، الخطة الاستراتيجية لجامعة العريش (2016 – 2020م)، 2016، ص 15.
- 19 . عزيز حنا وآخرون، مناهج البحث في العلوم السلوكية، (القاهرة: الأنجلو المصرية، 1991)، ص 167.
- 20 . المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية، (جمهورية مصر العربية: الهيئة العامة لشئون مطابع الأميرية، 2005)، ص 228.

- 21 . مصطفى حسين باهى ومنى أحمد الأزهرى، معجم مصطلحات التربوية - التربية العامة والتربية الخاصة، (القاهرة: الانجلو المصرية، 2015)، ص 782 .
- 22 . المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007)، ص 288 .
- 23 . مصطفى حسين باهى ومنى أحمد الأزهرى، مرجع سابق ص 488 .
- 24 . شوقى السيد الشريفي، معجم مصطلحات العلوم التربوية، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2000)، ص 252 .
- 25 . المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية، (جمهورية مصر العربية: الهيئة العامة لشئون مطابع الأميرية، 2005)، ص 674 .
- 26 . مصطفى حسين باهى ومنى أحمد الأزهرى، مرجع سابق ص 105 .
- 27 . أحمد اليوسفي وآخرون، "العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق علي المشافي الجامعية في سورية"، مجلة بحوث جامعة حلب، ع 44، 2006، ص 5 .
- 28 . رياض أبازيد، "أثر التمكين النفسي علي سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، مج 24، ع 2، 2010، ص 499 .
- 29 . إيمان متعب بنى عيسى وعارف توفيق العطارى، "أنماط سلوك القادة كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال الأردن وصلتها ببعض المتغيرات"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مج 10، ع 27، 2019 .
- 30 . مرنة سعد العازمي، "مستوى المناخ التنظيمي وتأثيره في الدعم القيادي بكليات جامعة الكويت: دراسة ميدانية"، المجلة التربوية، مج 33، ع 131، 2019 .
- 31 . Tek - Yew Lew. The Relationships between Perceived Organizational Support, Felt Obligation, Affective Organizational Com-

mitment Turnover Intention of Academics Working With Private Higher Educational Institutions in Malaysia. European Journal of Social Science. Vol. 9. No. 1. 2009.

32 . غادة محمد عبد السلام، الدعم التنظيمي للمعلمين والبيئة الابتكارية بالمدرسة الثانوية العام في ج. م. ع - دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2009.

33 . محمد عبد التواب البكري شاهين، ”الدعم القيادي وعلاقته بالعدالة التنظيمية وبعض المتغيرات الديموجرافية والوظيفية“، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج 28، ع 4، 2004.

34 . مازن فارس رشيد، ”الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي“، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج 11، ع 1، 2004.

35 . Robert Eisenberger and Others. “Reciprocation of Perceived Organizational Support “. Journal of Applied Psychology. Vol. 86. No. 1. 2001.

36 . Robert Eisenberger and Others. “Perceived Organizational Support and Employee Diligence, commitment, and Innovation. Journal of Applied Psychology. Vol.75. No. 1.1990.

37 . Ahmed Qammar and Others. « Impact of Demographics on Organizational Support and Employees Motivation». Journal of Managerial Sciences. Vol. 1. No. 2. N.D. qurtuba.edu.pk/jms/default_files/JMS/1_2/6_ahmed.pdf.20 - 7 - 2019.

38 . Eliana Sari and Others. “How Could Management of School Environment Improve Organizational Citizenship Behaviors for The Environment? (Case Study at Schools for Specifics Purposes)”. Journal of Social Studies Education Research. Vol.10.No.2. 2019.

39 . M.Arifin and Others.’ Personality, Grit and Organizational Citizenship Behavior at Vocational Higher Education: The Mediat-

ing Role of Job Involvement”, Journal of Social Studies Education Research, Vol. 10, No.2, 2019.

40 . Yutaka Ueda, “Organizational Citizenship behavior in a Japanese organization: The effects of job involvement, organization commitment, and Collectivism”, Journal of Behavioral Studies in Business, <http://www.aabri.com/manuscripts/11863.pdf>, 28 / 10/ 2018.

41 . Songül Karabatak, and Others, “The Effect of Teachers’ Organizational Citizenship Behaviors and Stress Levels on School Effectiveness”, European Journal of Education Studies, Vol.5, No.4, 2018.

42 . محمد فضل محمد الحنيطي، «درجة توافر قيم المواطنة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة (عمان) وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018.

43 . صديق حسنى حسن الشريف، “دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تنمية المجتمع المحلي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم”، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2018.

44 . حسن عبد السلام على وآخرون، «دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد - جامعة سبها»، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ع 9، 2018.

45 . خالد سليمان أحمد مومني، «مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل»، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مج 5، ع 18، 2017.

- 46 . رجاء محمد نصار، «دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية علي العاملين في جامعة فلسطين»، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، قسم القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، 2017.
- 47 . أميمة حلمي مصطفى، «العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا: دراسة ميدانية»، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، مج 41، ع 3، 2017.
- 48 . هوزان بنت محمد بن عبد الوهاب نوح، «القيادة الإبداعية للمديرين ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة غزة»، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشتركة بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الأقصى، 2016.
- 49 . على صالح الشايح، «العلاقة بين إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية ومستوى إلتزامهم بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على معلمى المرحلة الثانوية في منطقة القصيم التعليمية»، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، ع 10، 2016.
- 50 . ريم بنت عبد الرحمن بن عبد الله الجابر، «سلوك المواطنة التنظيمية بالإدارة العامة للتعليم في منطقة الرياض»، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، مج 32، ع 3، 2016.
- 51 . محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون، «الاحساس بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي»، مجلة جامعة بنغازي العلمية، س 27، ع 2، 2014.
- 52 . ساجدة جاسم الهولي، «سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالنمط القيادي وجودة أداء الاشراف والتوجيه للتربية البدنية بدولة الكويت»، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان، 2009.

- 53 . Michael F. Dipaola and Paula C. Neves, "Organizational Citizenship Behaviors in American and Portuguese public Schools", Journal of Educational Administration, Vol.47, No.4,2009.
- 54 . على أحمد جبرائيل المعايطه، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم"، رسالة المعلم، الأردن، مج 64، ع 2، 2008م.
- 55 . Ali Asgari and Others." The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Leader - Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior", European Journal of Social Science, Vol. 6, No.4, 2008.
- 56 . Travis Burns and Jamie Carpenter, "Organizational Citizenship and Student Achievement", Journal of cross - Disciplinary Perspectives in Education, Vol.1, No.1, 2008.
- 57 . kursad Yilmaz and Omay Cokluk - Bokeoglu, Organizational Citizenship Behaviors and Commitment In Turkish Primary Schools, World Applied Science Journal, Vol. 3, No.5, 2008.
- 58 . نهلة عبد القادر هاشم، "آليات تفعيل المواطنة التنظيمية في المدارس المصرية"، التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س 8، ع 14، 2005.
- 59 . George A. Neuman and Jill R. Kickul, "Organizational Citizenship Behaviors: Achivement Orientation And Personlity "" . Jo Of BUS-INurnal Ess and Psychology, Vol.13, No.1, 1998.
- 60 . Adebayo Saheed Adewale, Hazri Jamil1 and Adebayo - Shittabey Khadijah," Leadership Self - Efficacy, Change Oriented Behavior and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Effect of Experience", Vol. 8, No. 4, 2019.
- 61 . حجي بن سليمان العنزى وصالح علي يعن الله القرني، "مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة

- التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات"، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج1، ع3، 2018.
- 62 . بسام محمد أبو حشيش، " أثر الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط بين قيم الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تطبيقية علي العاملين في جامعة الأقصى بغزة"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة الأقصى، غزة، 2018.
- 63 . عالية ابراهيم محمد طحطوح، " تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية: على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016.
- 64 . Kamile Demir."The Effect of Organizational Justice and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Organizational Identification". Eurasian Journal of Educational Research, No.60, 2015.
- 65 . طارق بن محمد السلوم، وعلى بن محمد العضايلة، " أثر ادراك الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية"، مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، مج 25، ع 1، 2013.
- 66 . محمد عبد التواب البكري شاهين، " العلاقة بين الدعم القيادي والمشاركة فى إتخاذ القرار وسلوكيات المواطنة التنظيمية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع 4، 2005.
- 67 . B. Madhu and Venkat R. Krishnan." Impact of Transformational Leadership and Karma - Yoga on Organizational Citizenship Behavior. pressing".Journal of Management and Research, 2005.
- 68 . عبد المحسن نعساني واحمد اليوسيفي، "اختيار أثر العدالة التنظيمية كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية"، مجلة بحوث جامعة حلب، ع 32، 2002.

69 . Robert H. Moorman and Others. "Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?". Academy of Management Journal, Vol. 41, No. 3, 1998.

70 . عامر علي حسين العطوى والهام ناظم الشيباني،، "دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، مج 8، ع3، 2010، ص 130.

71 . محمد عبدالنواب البكري شاهين، "الدعم القيادي وعلاقته بالعدالة التنظيمية وبعض المتغيرات الديموجرافية والوظيفية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج 28، ع4، 2004، ص 329.

72 . حامد كاظم متعب وعامر علي العطوى، "دور المناخ التنظيمي في تعزيز سلوك نشر المعرفة في المؤسسات التعليمية (دراسة تطبيقية في جامعة القادسية)، القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 9، ع4، 2007، ص 114.

73 . جهيد أبو طالب وحورية سليخ، "الدعم التنظيمي مدخل أساسي للالتزام التنظيمي للموظفين: دراسة تطبيقية علي الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير لجامعة جيجل"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، مج 5، ع1، 2019، ص ص 133 - 135.

74 . المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007)، ص 879 .

75 . أفنان عيد علي الأسدي، "أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية اتصالات وبريد النجف الأشرف"، مجلة القرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، ع31، 2014، ص 205.

76 . بسام محمد أبو حشيش، مرجع سابق، ص ص 122.

- 77 . عباس داھي كعيد، "أسھام بيئة العمل الداخلية علي القيادات الإدارية الجامعية"، مجلة كلية التربية، ع 35، 2019، ص 651.
- 78 . ناصر محمد العديلي، السلوك الانساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995)، ص 326.
- 79 . عبد المعطى محمد عساف، السلوك الإداري «التنظيمي» في المنظمات المعاصرة، (عمان: المكتبة الوطنية، 1993)، ص ص 200 – 204.
- 80 . Marshall Scott Poole, "communication". In Cary L.Cooper and Chris Argyris (eds.). Encyclopedia of Management. (Oxford: Blackwell Publishers Ltd, 1998). P. 85.
- 81 . Kenneth Eutman, "It's Team Effort". Training Development, Vol. 52, No. 2, 1998, pp. 12 – 13.
- 82 . ماريون هايترز، فن تنظيم وإدارة الاجتماعات، الجهاز المركزي لتنظيم والإدارة، س 27، ع 122، 2009، ص 28.
- 83 . على السلمى، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، (القاهرة: دار غريب، 1999) سلسلة عالم الإدارة(2)، ص 113.
- 84 . Jay M. Shafritz and Others, The Facts on File Dictionary of Education".(New York: Facts on File,1988). P.118.
- 85 . زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، (الكويت: ذات السلاسل، 1996)، ط 2، ص 708.
- 86 . عبد المعطى محمد العساف، السلوك الإداري «التنظيمي» في المنظمات المعاصرة، (عمان: المكتبة الوطنية، 1999)، ص ص 73 – 74.
- 87 . صالح أحمد أمين عباينه، وإلهام أحمد أمين عباينه، "الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية الأردنية تجاه المعلمين والطلبة وأولياء الأمور من وجهة نظر مديري المدارس"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج 18، ع 4، 2017، ص 601.
- 88 . هوزان بنت محمد عبد الهادي نوح، مرجع سابق، ص 42.

- 89 . حماده فوزى ثابت أبو زيد، ”سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين وعلاقتها بالرضا الوظيفي والإبداع فيظل تأثير القيادة الذاتية والتمكين النفسي للمرؤوسين“، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4، 2016، ص 231.
- 90 . خالد جدوع عبيد العنزي وآخرون، ”أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي والمالي علي دافعية الأفراد للإنجاز (دراسة تطبيقية)“، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، مج5، ع4، 2016، ص 175.
- 91 . جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، (القاهرة: الدار الجامعية، 2001)، ص ص 554 – 557.
- 92 . Huseyin and Mehmet Ustuner.”The Relationships between Perceptions of Teachers’Transformational Leadership. Organizational Justice, Organizational Support and Quality of Work Life”. International Journal of Research in Education and Science, Vol.5, No1, 2019. P. 317 .
- 93 . كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 209.
- 94 . راوية حسن، السلوك في المنظمات، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 1999)، ص 133.
- 95 . محمد عبد التواب البكري شاهين، ”العلاقة بين الدعم القيادي والمشاركة في إتخاذ القرار وسلوكيات المواطنة التنظيمية“، مرجع سابق، ص 149.
- 96 . محمد عبد اللطيف خليفه، ”محددات سلوك التطوع في المنظمات العامة دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة“، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج 5، ع 1، 1997، ص 26.
- 97 . محمد الفاتح ومحمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، (القاهرة: دار الجنان، 2016)، ص 346.
- 98 . Akif KÖSE, “The Relationship between Work Engagement Behavior and Perceived Organizational Support and Organiza-

- tional Climate”, Journal of Education and Practice, Vol.7, No.27, 2016, P.94.
- 99 . Turkan Argon and Serkan Ekinci.”Teacher Views on Organizational Support and Psychological Contract Violation”, Journal of Education and Practice, Vol.8, No.2, 2017, P.44.
- 100 . Andrea Aria¹, Parivash Jafari and Maryam Behifar, Authentic Leadership and Teachers’ Intention to Stay: The Mediating Role of Perceived Organizational Support and Psychological Capital’, World Journal of Education, Vol. 9, No. 3, 2019, PP. 74 - 75.
- 101 . راوية حسن، مرجع سابق، ص 135.
- 102 . محمود محمد السيد وتحية محمد حسنى، مراجعة على محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، (القاهرة: كلية التجارة، بدت)، ص261.
- 103 . مازن فارس رشيد، الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، مرجع سابق، ص 14.
- 104 . محمد عبد التواب البكرى شاهين، مرجع سابق، ص 349.
- 105 . أفنان عبد على الأسدي، مرجع سابق، ص 219.
- 106 . Sema Karaçoban Tuna and Hüseyin Aslan, «The Relationship between Perceived Social Support and Organizational Commitment Levels of Primary and Secondary School Teachers», Universal Journal of Educational Research, Vol.6, No.5,2018, P.990.
- 107 . Huseyin Akar and Mehmet Ustuner, OP. Cit., P.316.
- 108 . أحمد اليوسفي وآخرون، مرجع سابق، ص 5.
- 109 . رياض أبازيد، ” أثر التمكين النفسي علي سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن“، مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الانسانية)، مج42، ع 2، 2010، ص 499.

- 110 . Hossam Abu Elanain, " relationship between personality and organizational citizenship behavior: Does personality influence Employee citizenship", international review of business research papers, Vol.3, No. 4, 2007, P. 39.
- 111 . أميرة محمد رفعت حواس، "أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة علي العلاقة بين العدالة التنظيمية، وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق علي البنوك التجارية"، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة لكلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص ص 18 - 19.
- 112 . محمد بن سالم بن محمد، «علاقة الاختيار والتوظيف للموارد البشرية بسلوك المواطنة التنظيمية ومتطلبات التكامل بينهما»، مجلة الإدارة والقيادة الاسلامية، مج4، ع1، 2019، ص 150.
- 113 . أشرف عبد التواب عبد المجيد، «العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك»، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع 80، 2016، ص 358.
- 114 . نقبيل عبد المليح وخلادي يمنية، «تقييم سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الجامعي: دراسة استكشافية على عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة»، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، ع31، 2017، ص 482.
- 115 . راتب السعود وسوزان سلطان، "سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج 9، ع 4، 2005، ص 37.
- 116 . Mahn Hee Yoon and Jaebeom Suh, Organizational Citizenship behaviors and service as external effectiveness of contact employess', Journal of Business Research, Elsevier Science Inc.,2003, P. 599.
- 117 . Stephen B.Schepman and Michael A. Zarate, "The Relationship between Burnout, Negative Affectivity and Organizational Citizen-

ship Behavior For Human Services Employees”. International Journal of Human and social sciences, Vol. 2, No. 4, 2008, P.439.

118. أميره محمد رفعت،: ” أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة علي العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق علي البنوك التجارية“، رسالة مقدم للحصول علي درجة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص 25.

119. دعاء عبد الحميد عبد السميع،: ” المناخ التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية من منظور تنظيم المجتمع“، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، ج4، ع37، 2014، ص1160.

120 . أميمه حلمي مصطفى، مرجع سابق، ص 168.

121 . أحمد السيد كردى، إدارة السلوك التنظيمي، (القاهرة، بدون ناشر، 2011) ص 49.

122 . محمود عبد الرحمن ابراهيم ” دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية علي العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني قطاع غزة“، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج23، ع2، 2015، ص37.

123 . Stephen B.Schepman and Michael A. Zarate, OPCIT, P.439.

124 . نورة أيت طالب، ”إشكالية سلوك المواطنة التنظيمية“، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، ع20، مج2، 2014، ص 167.

125 . محمد أحمد الخليفة علي، ” العلاقة بين الالتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية بالتطبيق علي جامعة البحر الأحمر، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مج1، ع3، 2015، ص 7.

126 . Suleyman M. Yildiz, «The Effect of Internal Marketing on rganizational Citizenship Behavior of Academic Staff in Higher Educational Institutions», Universal Journal of Educational Research, Vol. 4, No. 5, 2016, PP. 1126 - 1127.

- 127 . ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،(المملكة الأردنية الهاشمية: دائرة المكتبة الوطنية، 2016)، ص 27.
- 128 . Eliana Sari and Others, «How Could Management of School Environment Improve Organizational Citizenship Behaviors for The Environment?(Case Study at Schools for Specifics Purposes). Journal of Social Studies Education Research, Vol.10, No.2, 2019, PP.63 - 64.
- 129 . Khalid Usman, «Impact of organizational culture, organizational communication and supervisor support on the job satisfaction of employees working in online IT based distance learning institutions of Pakistan».Open Praxis, Vol. 11, No.2, 2019, P.150.
- 130 . Ellen A. Ensher, Elisa J. Grant - Vaiione, Stewart L. Donaldson, 'Effects of Perceived Discrimination on Job Satisfaction, "Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Grievances"', Human Resource Development Quarterly, Vol.12, No.1, 2001, P.57 .
- 131 . أشرف عبد الجواد عبد المجيد، "العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع80، 2016، ص347.
- 132 . أيمن أحمد العمرى، وريد قاسم محمد عيسى، "النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء هيئة التدريس"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع56، 2010، ص 208.
- 133 . خلف بن محمد خلف العنزى، وأشرف هبد التواب عبد المجيد، "العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس"، مجلة كلية التربية، مج 35، ع4، 2019، ص 104.
- 134 . أحمد زكى بدوى، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، (القاهرة: دار الكتاب المصري، بدون تاريخ)، ص266.

- 135 . وجاك دنكان، أفكار عظيمة في الإدارة: دروس مستفادة من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري، ترجمة محمد الحديدي، (القاهرة: الدار الدولية، 1991)، ص 227.
- 136 . محمود بشر المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، (القاهرة: دار الجنان، 2016)، ط1، ص 233.
- 137 . Thomas A. Kernodl.»Organizational Citizenship Behavior: It's Importance In Academics". American Journal Of Business Education.Vol. 6. No.2. 2013. P.238.
- 138 . محمد بن عبد الله البرعى ومحمد بن ابراهيم التوجيري، معجم المصطلحات الإدارية، (الرياض: مكتبة العبيكان، 1993)، ط1، ص 246.
- 139 . أحمد ماهر، إعادة هيكلة المنظمات، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2014)، ص 259.
- 140 . أحمد بن سالم العمرى، "محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات"، مرجع سابق، ص 77.
- 141 . محمد عبود الحراشنة وملوح باجى الخريشا، "درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمى لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة المفرق"، مؤته للبحوث والدراسات، مج 27، ع2، 2012، ص 64.
- 142 . ابراهيم بن سليمان العودة، "تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمى لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية فى ضوء أبعاد القيادة الجامعية الخادمة"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج 7، ع10، 2018، ص ص 5، 23.
- 143 . محمد زين العابدين عبد الفتاح، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالسنة التحضيرية بجامعة تبوك المتعاقدين مع شركات التعليم العام" مستقبل التربية العربية، مج 23، ع 103، ص 171.
- 144 . محمد عيد عتريس، "تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق"، دراسات تربوية ونفسية، ع 93، 2016، ص 310.

- 145 . أشرف عبد التواب عبد المجيد وزهزر سمران مرزوق، ” العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك“، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع80، 2016، ص ص 364 - 365.
- 146 . Adebayo Saheed Adewale, Hazri Jamil and Adebayo - Shittabey Khadijah. «Leadership Self - Efficacy, Change Oriented Behavior and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Effect of Experience». International Journal of Higher Education, Vol. 8, No. 4, 2019, PP. 46 - 47.
- 147 . John E.Barbuto, Jr., Testing the Underling Motives of Organizational Citizenship Behaviors: A Field Study of Agricultural Co - Op Workers, Annual National Agricultural Education Research Conference, December, 2001, P.544.
- 148 . Nadim Jahangir, Mohammad Muzahid Akbar and Mahmudul Haq.” Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents”, BRAC University Journal, Vol.1, No.2, 2004, PP.75 - 85.
- 149 . عبير نايل عيد عقلات، ” دور تحفيز العاملين في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية في مدينة اربد، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، مج 24، ع 4، 2018، ص 77.
- 150 . محمد عبد اللطيف خليفة، محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد5، عدد1، نوفمبر 1997، ص 43.
- 151 . أميمة حلمى مصطفى، ” العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا: دراسة ميدانية“، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج 41، ع 3، 2017، ص ص 114 - 115.
- 152 . محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون، ” الإحساس بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازى“، مجلة جامعة بنغازى العلمية، س27، ع 2، 2014، ص ص 35 - 33.

- 153 . Adebayo Saheed Adewale, Hazri Jamil and Adebayo - Shittabey Khadijah, Leadership Self - Efficacy. Change Behavior and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Effect of Experience. International Journal of Higher Education, Vol. 8. No. 4. 2019 .P.74.
- 154 . M.Arifin and Others.' Personality, Grit and Organizational Citizenship Behavior at Vocational Higher Education: The Mediating Role of Job Involvement". Journal of Social Studies Education Research, Vol. 10. No.2. 2019, P.181
- 155 . روان خضر أبو شقر وعلي محمد جبران، "واقع الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة ومعيقاته وسبل تحسين مستواه من وجهة نظرهم"، دراسات - العلوم التربوية، مج 46، 2019 م، ص 727.
- 156 . نوره بنت محمد البلهد، "سلوكيات الأدوار الإضافية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن"، مجلة البحث العلمي في التربية، ج 5، ع 17، 2016، ص 267.
- 157 . رشيد مناصرية، فريد بن ختو، "سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع 8، 2015 م، ص 228.
- 158 . محمد عبد التواب شاهين، "العلاقة بين الدعم القيادي والمشاركة في اتخاذ القرار وسلوكيات المواطنة التنظيمية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع 4، 2005 م، ص 165.
- 159 . أحمد بن سالم العامري، "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج 9، ع 1، 2002.
- 160 . Adebayo Saheed Adewale.»Hazri Jamil & Adebayo - Shittabey Khadijah. «Leadership Self - Efficacy Change Oriented Behavior and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Ef-

- fect of Experience». International Journal of Education, Vol.8, No. 4, 2019, P.47.
- 161 . Ahmet AVCI.«Effect of Leadership Styles of School Principals on Organizational Citizenship Behaviors», Educational Research and Reviews, Vol. 11, 2016,PP.1019 - 1020.
- 162 . أحمد بن سالم العامري، ”محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات“، مرجع سابق، ص 57.
- 163 . Thomas A. Kernodle and Deborah Noble, “Organizational Citizenship Behavior:It’s Importance In Academics’, American Journal Of Business Education, Vol. 6, No. 2, P238.
- 164 . جمهورية مصر العربية، قرار جمهوري، رقم 147 لسنة 2006، الجريدة الرسمية، العدد 13 مكرر، 5 أبريل 2006، بشأن إنشاء جامعة العريش، مادة 1، 2.
- 165 . جمهورية مصر العربية، رئاسة مجلس الوزراء، رقم 3962 لسنة 2019، الجريدة الرسمية، 15 أكتوبر 2016م، مادة 1.
- 166 . جمهورية مصر العربية، رئاسة مجلس الوزراء، رقم 2111 لسنة 2019، الجريدة الرسمية، 10 سبتمبر 2019م، مادة 1.
- 167 . إتحاد الجامعات العربية، مكتب الأمين العام، قرار رقم (253)، الدورة 52، المملكة الأردنية الهاشمية، مارس 2019.
- 168 . راجع في ذلك:
- جامعة العريش، بيانات واحصاءات للعام الدراسي 2017 / 2018 ، شئون الطلاب.
- جامعة العريش، بيانات واحصاءات العام الدراسي 2017 / 2018 ، شئون أعضاء هيئة التدريس .