

متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية : دراسة ميدانية

إعداد

محمد محمود محمد جاد* أ.د/محمود عباس عابدين**

أ.م.د/حنان حسن سليمان***

مقدمة:

يشهد العالم اليوم الكثير من التطورات والتغيرات والتحديات المتزايدة ، والتي فرضت على المؤسسات عموماً والتعليمية على وجه الخصوص ضرورة الاستجابة لها بما يضمن بقاء تلك المؤسسات واحتفاظها بمستوى أداء يضمن تحقيق أهدافها بمستوى عال من التميز . وقد فرض ذلك على المؤسسات التعليمية التركيز على أساليب العمل الأكثر نفعاً في رفع الكفاءة المؤسسية ؛ وحيث إن الكفاءة المؤسسية مرتبطة بمستوى كبير بممارسات العاملين ، فلم يعد التركيز على المهام الوظيفية الرسمية كاف للتغلب على التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية ؛ بل أصبح لزاماً على تلك المؤسسات تطوير وتحفيز الممارسات الوظيفية خارج الدور الرسمي، وهو ما يسمى بممارسات المواطنة التنظيمية .

فالمواطنة التنظيمية هي التزام المجتمع المدرسي بالممارسات الوظيفية خارج حدود الوصف الوظيفي الرسمي لتحسين أداء المدرسة بما يحقق نجاحها في تحقيق أهدافها ورفع كفاءتها . ومن هذا المنطلق فإن التزام المجتمع المدرسي بقيمة المواطنة التنظيمية يحقق عدة فوائد منها: دعم القدرة على الإبداع والابتكار وتحفيز الدافع للإنجاز والشعور بالمسئولية نحو المدرسة والمجتمع المحيط ، كذلك تساعد على خفض معدلات الغياب عن العمل ، وزيادة معدلات الأداء وكفاءته، وخفض الصراعات التنظيمية (الفرجاني ، ٢٠١٧ ، ١٠٣-١٠٤) ، وبالتالي الاستقرار

*بحث مشتق من رسالة ماجستير

** أستاذ تخطيط التعليم واقتصادياته وإدارته بكلية التربية جامعة قناة السويس

***أستاذ الإدارة التربوية المساعد بكلية التربية جامعة قناة السويس

متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية ---- محمد محمود محمد جاد
أ.د/محمود عباس عابدين
د./حنان حسن سليمان

التنظيمي في بيئة العمل عموماً والتعليمية على وجه الخصوص. كذلك تتبع أهمية المواطنة التنظيمية من كون العصر الحالي الذي تتواجد فيه المؤسسات الحالية يتصف بـكبر حجم التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات ، فالتغيير السريع في البيئة الخارجية والتطور التقني والفني في شتى المجالات أوجد بيئة مضطربة تحتاج إلى ممارسات تمكن المؤسسات التعليمية من التوافق مع تلك الضغوط ، وبالتالي أصبحت المؤسسات في حاجة ليس فقط للممارسات الرسمية للعاملين بل أكثر من ذلك فالمواطنة التنظيمية تساهم في تحسين كفاءة المؤسسات من خلال تحسين استخدام الموارد ، ودعم الإبداع والتكيف السريع مع التطورات الخارجية (العامري ، ٢٠٠٣ ، ص ٧١-٧٢).

كذلك فإن دعم ظهور ممارسات المواطنة التنظيمية هو آلية لتعزيز رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية (جبريل ، ٢٠١٥ ، ص ٥١٦)، وكذلك للقضاء على الفساد الإداري المؤسسي (الجزار ، ٢٠١٦ ، ص ٢٤٩)
وتظهر المواطنة التنظيمية في العديد من الممارسات المدرسية ، فكما حددتها دراسة (هاشم ٢٠٠٥ ، ص ٢٩٣-٢٤٠) هي :

أولاً: ممارسات المواطنة التنظيمية الموجهة من مدير المدرسة نحو العاملين بالمدرسة يشجع التنافس الشريف بين العاملين بالمدرسة ، يحرص على تنمية المسؤولية المشتركة مع أولياء الأمور عن التنشئة الخلقية والتعليمية للطلاب، يحرص على تنمية الحوار والتعاون مع المجتمع المحلي في حل مشكلات المدرسة، يحقق الحفاظ على النظام العام والآداب العامة في المدرسة، يتوخى الحذر والدقة في الإنفاق من الأموال التي يتم الحصول عليها بالجهود الذاتية للمدرسة، يتوخى الحذر والدقة في استخدام الموارد المتاحة له في المدرسة ، يوفر فرص التنمية المهنية لجميع العاملين بالمدرسة ، الأمانة والموضوعية في متابعة وتقييم العاملين في المدرسة وكتابة تقارير أدائهم ، الحرص على تدريب صف ثان من القيادات المدرسية ، يشجع العمل الجماعي ، توجيه جميع المعلمين والعاملين في المدرسة نحو خدمة المجتمع المحلي ثانياً: ممارسات المواطنة التنظيمية الموجهة من جميع العاملين بالمدرسة (مدير ، معلم ، موظف ، طالب) نحو المدرسة ككل .
يؤدي العاملين بالمدرسة أعمالهم المكلفين بها بدقة ، يتقبل العاملين النقد البناء من رؤساء العمل

مساعدة رئيس العمل المباشر فيما يقوم به من أعمال عند زيادة العبء عليه ،الاستعداد للتضحية بالاهتمامات الخاصة حرصاً على الصالح العام ،تجنب تضييع وقت العمل في المحادثات التليفونية ،تجنب تصيد الأخطاء في أعمال المدرسة ،تجنب اختلاق المشكلات أثناء العمل في المدرسة ،قبول التغييرات التنظيمية التي تحدث داخل المدرسة ومحاولة التكيف معها

التحدث بصورة إيجابية عن المدرسة أمام المجتمع الخارجي،الدفاع عن المدرسة عند تعرضها للنقد أو الهجوم من الخارج.

ثالثاً: ممارسات المواطنة التنظيمية الموجهة من المعلم نحو الطلاب بالمدرسة

يحرص المعلم على التمكن من المادة العلمية التي يدرسها ،يتجنب المعلم استخدام سلطته لإجبار الطلاب على الدروس الخصوصية ،يستخدم المعلم وقت الحصة استخداماً جيداً بما يحقق مصلحة الطلاب ،يراعي المعلم الجوانب الإنسانية في علاقته بالطالب ومشكلاتهم ، ويتعامل المعلم مع الطلاب بإسلوب متحضر بعيداً عن الإهانة أو الإحباط ،يدير المعلم طلابه على آداب الحوار،يراعي المعلم العدالة والدقة في تقييم الطلاب سواء في أعمال السنة أو تصحيح الأوراق الامتحانية ،يبتعد المعلم عن أسلوب العقاب البدني .

ونظراً لأهمية الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ؛ حيث يتم فيها قطع اشواط مهمة نحو استكمال تنمية شخصية التلميذ في المرحلة العمرية (١٢ - ١٤ عام) وإكسابه المعارف والمهارات التي تؤهله للالتحاق بالمرحلة التالية ، ونظراً لما تهدف له استراتيجية تطوير التعليم قبل الجامعي(٢٠١٤ - ٢٠٣٠ م) بأن يتم تخريج تلميذ -من الحلقة الاعدادية -مؤهلاً للنجاح في المرحلة التالية وتنمية قدراته الابتكارية والإبداعية ، والقدرة على التواصل على مستوى عالمي مع ترسيخ قيم المواطنة والهوية العربية والقيم الدينية ، وتحقيق ذلك من خلال التركيز على المدرسة لتصبح محور اصلاح ، وتنمية قيادة مدرسية موجهة لطاقت العاملين لتحقيق أهداف التعليم قادرة على استثمار الموارد المتاحة بما يضمن تحقيق الأهداف (وزارة التربية والتعليم (١)، ٢٠١٤، ص ٧٣)، ويؤكد ضرورة تحقيق المواطنة التنظيمية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي، ويتحقق ذلك من خلال تحديد المتطلبات المؤسسية الداعمة للمواطنة التنظيمية وتبليتها ، وهذا ما تهدف له الدراسة الحالية

مشكلة الدراسة :

على الرغم من أهمية تحقيق المواطنة التنظيمية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي ؛ حيث إنها ترفع كفاءة المدرسة ، و تحقق الانضباط المدرسي ، وتعزز علاقة المنظومة التعليمية

متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية ---- محمد محمود محمد جاد
أ.د/محمود عباس عابدين
د./حنان حسن سليمان

بالمجتمع المحلي ، إلا أن واقع التعليم بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي المصري يشير إلى وجود عدة مشكلات تدل على تحقيق تطبيق المواطنة التنظيمية كما يجب ومنها :

- أن الإدارة لا تسعى لترسيخ قيم المواطنة الديمقراطية واحترام الرأي الآخر ، كذلك لا يوجد اهتمام من قبل العاملين بقيمة الوقت ، ولا تنظر إدارة المدرسة إلى العنصر البشري على إنه من أهم الموارد المتاحة ، ولا يسعى العاملون لتحقيق أهداف المدرسة، وقصور متابعة المستوى التحصيلي للتلاميذ ، واهتمام الإدارة بالشكليات والأمور الروتينية (عبد العال ، ٢٠١٣)

- انتشار ظاهرة التمرر في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ، وان هذه الظاهرة تؤثر سلباً على الدافعية نحو الإنجاز لدى التلاميذ (بهنساوي ؛حسن ، ٢٠١٥، ص٢٨)

- ضعف وسائل نشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة التعليمية ، رفض ثقافة الجودة ومقاومتها بالمؤسسات التعليمية ، ضعف نظم المحاسبية والتقييم (ابراهيم ، ٢٠١٤).

- حوالي ٣٥ % من تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لا يجيدون القراءة والكتابة ، ويعكس هذا المعدل ضعف مستوى الخدمة التعليمية بهذه الحلقة (وزارة التربية والتعليم (١) ، ٢٠١٤، ص ٤٣).

أما في محافظة الإسماعيلية فيواجه التعليم بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي عدة مشكلات تواجه تحقيق المواطنة التنظيمية ومنها (سليمان ، ٢٠١٧ ، ص ٢٥٦):

- ضعف الثقة المتبادلة بين المعلم وإدارة المدرسة.

- زيادة حدة المنافسة بين العاملين بشكل يولد صراعات فيما بينهم

- قلة مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي .

- الجمود الإداري ونقص المرونة في تنفيذ القرارات .

وأيضاً من المشكلات التي تواجه الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية قصور آليات المحاسبية ، وقصور إجراءات الثواب والعقاب فيما يتعلق بتحقيق جودة العمل المدرسي (العاصي ، ٢٠١٤ ، ص ٥١-٥٥).

كذلك تم إجراء دراسة استطلاعية بمقابلة (٢) مدير و(١٠) معلم من مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية لتحديد درجة توافر بعض ممارسات المواطنة التنظيمية التي وضع الباحث تعريفها الإجرائي لهم ، وكذلك المشكلات التي تواجه تحقيق المواطنة التنظيمية ، وقد توصلت الدراسة إلى :

تواجد بعض الممارسات التي تعكس ضعف المواطنة التنظيمية في مدارس الحلقة الثانية من

التعليم الاساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين وهى :

- ضعف تشجيع المدير للعمل الجماعي في المدرسة .
- ضعف توجيه المدير للمعلمين والعاملين في المدرسة نحو خدمة المجتمع .
- ضعف توفير فرص التنمية المهنية لجميع العاملين بالمدرسة .
- ضعف الموضوعية في متابعة وتقييم العاملين في المدرسة وكتابة تقارير الأداء .
- ضعف قبول التغيرات التنظيمية التي تحدث داخل المدرسة والتكيف معها (مثال عدم الرغبة في التأهل للتقدم للاعتماد)

- ضعف استخدام المعلم لوقت الحصة استخداما جيدا بما يحقق مصلحة التلاميذ.

- ضعف تدريب المعلم لطلابه على آداب الحوار.

- استخدام بعض المعلمين للعقاب البدني للطلاب .

ومن المشكلات التي تواجه العاملين بالمدرسة :

- النظرة المتدنية للمعلم من المجتمع .

- ضعف استقلالية المدرسة في اتخاذ القرار

- كثرة الحصص وضعف كفاية الوقت

- زيادة الأعباء المهنية الملقاه على المعلمين .

- انتشار ظاهرة الدروس الخصوصية .

وبالتالي ينبغي التغلب على المشكلات السابقة بما يدعم تلبية متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية

بمدارس الحلة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية

وانطلاقاً مما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

كيف يمكن تلبية متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي في

محافظة الإسماعيلية؟

ويتفرع عنه الأسئلة التالية :

١- ما متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ؟

٢- ما مستوى توافر متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم

الأساسي في محافظة الإسماعيلية من منظور عينة الدراسة ؟

متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية ---- محمد محمود محمد جاد
أ.د/محمود عباس عابدين
د./حنان حسن سليمان

٣- ما مستوى المشكلات التي تواجه تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية من منظور عينة الدراسة ؟
٤- ما التوصيات والمقترحات اللازمة لتلبية متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية ؟
أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس وهو تحديد كيفية تلبية متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية، ويتفرع عنه الأهداف التالية :

- تحديد متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي .
- رصد مستوى توافر متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية من وجهة نظر عينة الدراسة .
- تحديد المشكلات التي تواجه تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية من وجهة نظر عينة الدراسة .
- اقتراح التوصيات والمقترحات اللازمة لتلبية متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية
أهمية الدراسة :

- تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية موضوع المواطنة التنظيمية ، والتي تدعو المتغيرات المتسارعة والتنافسية الشديدة والتحديات العولمية المركبة التي تواجه المجتمعات عموماً والمجتمع المصري على وجه الخصوص إلى ضرورة مواجهتها بتحقيق المواطنة التنظيمية .
- تزود الدراسة الحالية المسؤولين عن التعليم بصورة عن واقع المواطنة التنظيمية في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وكيفية تلبية متطلباتها ، وبالتالي الإسهام في تحسين منظومة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي .
منهج الدراسة وأداتها :

- تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي في تحليل الأدبيات الخاصة بالمواطنة التنظيمية لتحديد متطلبات تحقيقها بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ، وكذلك تحديد مستوى

توافر تلك المتطلبات بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية ، ورصد المشكلات التي قد تواجه تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية .

- وتطبق الدراسة الحالية أداة الاستبيان بهدف :

- تحديد مستوى توافر متطلبات المواطنة التنظيمية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية.

- تحديد مستوى تواجد المشكلات التي تواجه تحقيق المواطنة التنظيمية في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية

-مجتمع الدراسة والعينة :

مجتمع الدراسة هم مديرو ومعلمو مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية والبالغ إجمالي عددهم (٤٣٢٥) في المدارس الحكومية وفقاً لإحصاء (٢٠١٩/٢٠١٩ م) (وزارة التربية والتعليم ،٢٠١٩) وموزعة وفقاً للجدول التالي:

جدول (١)

يوضح مجتمع الدراسة والعينة الخاصة بها

اعدادي		
العينة	المجتمع	
٣٥٣	٤٠٦٧	معلم
١٥٤	٢٥٨	مدير
٥٠٧	٤٣٢٥	اجمالي

وقد تم تحديد حجم العينة وفقاً لجدول (MORGAN .,1970,pp.607-610 & KREJCIE). بنسبة اتفاق ٩٥٪.

مصطلحات الدراسة:

(١) المواطنة التنظيمية:

يعرفها قاموس الأعمال بأنها :

السياق الذي يسهم فيه سلوك الفرد التطوعي في نجاح المؤسسة (business dictionary,2018).

وتعرف كذلك بأنها "عمل ونشاط اجتماعي يمارسه الموظف من تلقاء نفسه ، ورغبة منه ، ولا ينبغي منه أي مردود مادي عبر التزام ليس بالوظيفي ،إنما هو التزام أدبي ،حيث يقوم على

متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية ---- محمد محمود محمد جاد
أ.د/محمود عباس عابدين
د./حنان حسن سليمان

اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية ،كما يستلزم توافر صفات أساسية في الموظف كاستشعار المسؤولية وتحمل الأمانة والاخلاص في العمل ،وتجنب المشاحنات والالتزام بالمبادئ والقيم وبالنظام الموافق عليه داخل التنظيم ،أي القيام بكل ما يتطلبه الصالح العام ، من أجل تحقيق أهداف المنظمة وضمان نجاحها ودعم الترابط الاجتماعي بين أعضائها" (وديع ، ٢٠١٨ ، ص ١٤٤).

وتعرف أيضاً بأنها السلوك التطوعي الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء الأنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها (العامري، ٢٠٠٣ ، ص ٨٦).

وتعرف في هذه الدراسة أجرائياً بأنها : هي تلك الممارسات الإيجابية التطوعية التي يقوم بها أعضاء المجتمع المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الأسمايلية لتحسين أداء المدرسة بما يحقق نجاحها في تحقيق أهدافها.

الدراسات السابقة :

وقد تم تقسيمها إلى دراسات عربية وأخرى اجنبية مرتبة زمنياً من الأقدم للأحدث
أولا الدراسات العربية :

- أميمة حلمي مصطفى (٢٠١٧) (العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا: دراسة ميدانية)
هدفت الدراسة على تحديد العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للعدالة التنظيمية ومستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي . وطبقت أداة الاستبيان على عينة (٣٣٥) عضو هيئة تدريس بجامعة طنطا . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن هناك علاقة ارتباط موجبه ودالة احصائياً بين سلوك المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية .وأوصت الدراسة بضرورة توعية رؤساء الأقسام الأكاديمية بأهمية العدالة التنظيمية . وضرورة العمل على ترسيخ مفهوم المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس .

- دراسة دعاء سعد عبد المنعم(إدراك العاملين للأنماط القيادية للمديرين وتأثيره على سلوكيات المواطنة التنظيمية) بالتطبيق على قطاع التعليم بمحافظة دمياط (٢٠١٧)
هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ادراك العاملين للأنماط القيادية للمديرين وتأثيره على سلوكيات المواطنة التنظيمية في قطاع التعليم (الإدارات التعليمية) بمحافظة دمياط ، واعتمدت

الدراسة على المنهج الوصفي . وطبقت أداة الاستبيان على عينة (١٦٥) من الإداريين العاملين بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود علاقة إيجابية وتأثير إيجابي بين الأنماط القيادية (نمط قيادة صاحب الرؤية ، والقيادة التشاركية ، والقائد المدرب ، القائد التشاركي ، القائد التشاوري ، والقائد الساعي للتفوق) على سلوكيات المواطنة التنظيمية متمثلة في : التعاون ، السلوك الحضاري ، الكياسة ، الروح الرياضية ، والاهتمام (عبدالمنعم، ٢٠١٧).

- دراسة خالد عبد العزيز الداود (سلوك المواطنة التنظيمية للمشرفين التربويين بمدينة الرياض : الواقع وسبل التعزيز) (٢٠١٩)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع سلوك المواطنة التنظيمية للمشرفين التربويين بمدينة الرياض وسبل تعزيزها . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي . وطبقت أداة الاستبانة على عينة (٣٨) مشرف تربوي بمكاتب التعليم بمدينة الرياض . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : أن المشرفين التربويين يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية بمستوى متوسط ، واقتُرحت الدراسة ضرورة نشر ثقافة سلوك المواطنة التنظيمية بين المشرفين التربويين وتحفيزهم على ممارستها ، وتحسين بيئة العمل بما يدعم ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية (الداود، ٢٠١٩).

- دراسة عيبر كيلاني عبد الستار (٢٠١٩) قيم العمل وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية:دراسة ميدانية على مدارس التعليم الثانوي العام.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لقيم العمل في مدارس التعليم الثانوي العام، والتعرف على الأسس النظرية لسلوكيات المواطنة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام، وتحليل واقع قيم العمل على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بمدارس الثانوي العام بمحافظة المنوفية ، ومحاولة التوصل إلى اجراءات مقترحة لتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي . وطبقت مقياس على عينة (٤٠٠) من المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة المنوفية .وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها أن المعلمين يميلون إلى الاعتماد على أنفسهم في أداء عملهم المؤسسي ويؤدون أعمالهم بأنفسهم دون الاعتماد على الغير ، ولكنهم لايفرضون العمل الجماعي وأن هذه القيمة لها تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية (عبد الستار ، ٢٠١٩).

- دراسة مينة سليمان شهري (٢٠١٩) (سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الجزائرية: من وجهة نظر القادة الأكاديميين)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة أعاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الحكومية الجزائرية . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي . وطبقت أداة الاستبيان على عينة(١٠٠) من القادة الإداريين بجامعات الجزائر الحكومية . وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها ممارسة أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية بمستوى متوسط. واوصت الدراسة بضرورة تحفيز أعضاء هيئة التدريس لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية .

- دراسة نرفانا عبد الرحمن غيث (٢٠١٩) : أثر الاغتراب الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة ميدانية على المعلمات في المناطق النائية بمحافظة الطائف .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاغتراب الوظيفي بأبعاده (فقدان القوة والسيطرة ، وفقدان المعنى، وفقدان المعايير ، والتقييم الذاتي) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المناطق النائية بمحافظة الطائف . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي . وطبقت أداة الاستبيان على عينة حجمها (١٩٧) معلمة في مدارس التعليم العام (الابتدائية ، المتوسطة ، الثانوية) . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : أن الاغتراب الوظيفي له تأثير سلبي على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمات التعليم العام ، كذلك فإن سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير إيجابي على انتاجية العاملين وعلى تطوير العمل، وأن تقديم الحوافز يؤدي لظهور سلوك المواطنة التنظيمية ثانياً : دراسات أجنبية

- دراسة (Ali, A., Ahmad, S., & Saeed, I. (2018)

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الجامعات الباكستانية . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي . وطبقت أداة الاستبيان على (٢٥٠) عضو هيئة تدريس . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن القيادة الأخلاقية تؤثر إيجاباً على ظهور ممارسات المواطنة التنظيمية في الجامعات موضع الدراسة.

- دراسة (Sonia, S., Rani, P. U. (2018)

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة في مؤسسات التعليم العالي . واستخدمت أداة الاستبيان على عينة حجمها (١٠٠) من العاملين بالتعليم العالي. وتوصلت لعدة نتائج منها أن هناك عدة عوامل تساعد على الرضا الوظيفي منها فرص الترقى ، والعمل الثابت ، وأسلوب المواطنة التنظيمية ، ويرتبط إيجاباً بالرضا والالتزام الوظيفي .

- دراسة Sari, E., Koul, R., Rochanah, S., Arum, W. S. A., & Muda, I. (2019)

هدفت الدراسة إلى تقدير تأثير البيئة المدرسية ومشاركة العمل والرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية للبيئة. كانت عينة من هذه الدراسة ٣٠٦ معلمين من ٢٤ مدرسة لأغراض محددة موزعة على ٥ مناطق من عاصمة إندونيسيا ، جاكرتا ، والتي تم أخذ عينات عشوائية نسبياً. تم تصميم هذا البحث باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) مع سبع فرضيات تم تطويرها. تم جمع البيانات من خلال الاستبيانات مع مقياس Likert ، ومعالجتها باستخدام Wrap Pls 6.0 واختبار Sobel. تظهر نتائج هذه الدراسة أن هناك تأثير إيجابي على البيئة المدرسية ومشاركة العمل والرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية للبيئة. تم العثور على البيئة المدرسية ليكون أقوى تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية للبيئة. تظهر نتائج هذه الدراسة أن المشاركة في العمل والرضا الوظيفي هي العوامل الهامة التي يجب مراعاتها في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية للبيئة. ناقش نتائج هذه الدراسة ونقل الآثار الإدارية التي تعود بالفائدة على مديري المدارس لأغراض محددة.

- دراسة Simin Ghavifekr and Adebayo Saheed Adewale(2019)

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير قيادة التغيير على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالجامعات الماليزية . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت أداة المقابلة . وقد كشفت نتائج الدراسة أن قيادة التغيير تبني ثقافة العاملين وتحفزهم على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية .

- دراسة Tingting Liu, Chang'e Liu, & Erhua Zhou. (2019)

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير المواطنة التنظيمية على كسر القواعد الاجتماعية في منظمات العمل الصينية . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وطبقت أداة الاستبيان على (٤٤٧) من العاملين بالشركات الصينية . وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هو الصورة الاخلاقية المؤثرة إيجابياً بقوة على اختفاء ممارسات كسر القواعد الاجتماعية داخل منظمات العمل .

-تعليق عام على الدراسات السابقة :

-أكدت الدراسات السابقة على أهمية تحقيق المواطنة التنظيمية في المؤسسات ، فهي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة و تعزز كفاءتها .

-لم تهتم أي من الدراسات السابقة باقتراح سيناريوهات لكيفية تلبية متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية وهذا ما تهدف لتحقيقه الدراسة الحالية .

-تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المشكلة ، وتحديد محاور الإطار النظري ، وكذلك في تفسير النتائج التي سوف تصل لها الدراسة الحالية
الإطار النظري للدراسة

يشمل هذا الجزء : نشأة مفهوم المواطنة التنظيمية ، أهمية المواطنة التنظيمية ، أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ، متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية في المؤسسات التعليمية
أولاً : نشأة مفهوم المواطنة التنظيمية :

تعددت مفاهيم المواطنة التنظيمية بوصفها أحد مفاهيم العلوم الاجتماعية التي تتسم بالتغير والنسبية حسب الزمان والمكان ومدارس العلماء والباحثين وغير ذلك من المتغيرات
قدم برنارد (Barnard) (١٩٣٨) مفهوم الرغبة في التعاون والذي يمثل بداية الاهتمام بالممارسات الإيجابية في العمل التنظيمي ، وقد ربط بين الرغبة في التعاون والتنظيم غير الرسمي ، وقد أكد أن المؤسسات ليست مكونة من أشخاص كما يتصور البعض ولكن من أفعال وتأثيرات هؤلاء الأفراد ؛ فالأفراد لابد أن يظهروا الرغبة في التعاون داخل التنظيم وهذه الرغبة جرى تسميتها بالولاء ، وهذا الولاء غير مرتبط بالضرورة بالموقف أو المكانة أو المنصب الوظيفي أو الشهرة أو التعويضات الوظيفية (Dipaola & Moran, 2001,425).

وتم حدد كاتز (Katz) (١٩٦٤) سلوك المواطنة باعتباره واحداً من ثلاثة فئات مهمة للسلوكيات المطلوبة من الأفراد من العمل ، وهي قرار انضمام الفرد وبقائه بالمؤسسة ، أداء الأدوار المحددة مسبقاً بصورة يمكن الاعتماد عليه فيها ، الأنشطة الابتكارية والتلقائية التي تتجاوز متطلبات الدور المحدد مسبقاً وقد اطلق كاتز على الفئة الأخيرة مسمى الدور الإضافي ، ففي البداية يتم جذب الأفراد للعمل بالمؤسسة والبقاء بها ، ثم على هؤلاء الأفراد أن يقوموا بأداء متطلبات الدور الرسمي المحدد لهم ، أما الفئة الثالثة فهي قيام الأفراد بنشاط ذاتي تلقائي وابتكاري يتجاوز المهام الرسمية ، ولكي تضمن المؤسسة البقاء والاستمرار فعليها الاهتمام بهذا النوع من الأداء الذي يتخطى حدود الدور الرسمي (الهنداوي ، ٢٠١٢ ، ٢٤٥).

وفي عام (١٩٨٨) أطلق أوجان (Organ) على مثل هذه الممارسات التعاونية مسمى "

سلوكيات المواطنة التنظيمية " (Organizational Citizenship Behaviors =OCBs) وعرضها على أنها سلوك فردي تطوعي غير معترف به بشكل مباشر من قبل نظام المكافآت الرسمي مما يعزز الأداء الفعال للمنظمة. (Walz & Niehoff,2000, pp.302-303) ويذكر أوريغان (Organ) بأن سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن نوعين من السلوك هما:

(Markóczy &Vora and Xin,,2009, p.323)

١- القيام بسلوكيات إيجابية لمساعدة المنظمة.

٢- الامتناع عن السلوكيات السلبية التي تضر المنظمة.

أي أن سلوك المواطنة التنظيمية ليس فقط القيام بالمبادرات الإيجابية ، ولكن يشمل أيضاً جودة الامتناع أي الصبر ، والاستعداد لتحمل الأعباء الإضافية والمضايقات والاحباطات البسيطة المصاحبة لسلوكيات الزملاء .

وقد عرف (Moorman,1991) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك مرتبط بالعمل ذو طبيعة اختيارية وغير مرتبط بنظام المكافئة الرسمية للمنظمة والتي تشجع العمل والأداء الفعال.

(Moorman ,1991 ,p.846)

وفي عام (١٩٩٣) عرف (Niehoff &Moorman) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك تطوعي ينبع من الدور الذاتي للفرد الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمية داخل المنظمة.

(Niehoff and Moorman,1993,p.540)

وفي عام (١٩٩٣) أيضاً عرفه (Borman&Motowidlos) بأنه سلوك تطوعي مركب يدعم البيئة الاجتماعية والنفسية وبالتالي الأنشطة التي تؤديها المنظمة فهو يعزز الجانب النفسي والاجتماعي للفرد نحو المنظمة وزملاء العمل. & (Dipaola

Tschannen,2001,p426)

أما في عام (١٩٩٤) فقد عرفه (Konsorsky&Pogh) بأنه سلوك تطوعي يؤديه الفرد يفوق المهام المطلوبة منه والذي يترك انطباعاً مميزاً لدى رؤساء وزملاء العمل كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية في المنظمة.(Konovskyand Pugh,1994,p.565)

وفي عام (١٩٩٥) عرفه (Van Dyne et al.) بأنه سلوك تطوعي يفيد المنظمة بشكل عام ويقوم به الأفراد لإنجاز العمل الإضافي للمنظمة. (Van Dyne, Cummings and

McLean,1995,p.215)

متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية ---- محمد محمود محمد جاد
أ.د/محمود عباس عابدين
د./حنان حسن سليمان

وفي عام (١٩٩٧) عرفه (Organ) بأنه الأداء الذي يدعم البيئة الاجتماعية والنفسية التي يحدث فيها إنجاز الأعمال. (Ocampo,2018,p.830)

أما في عام (١٩٩٩) فعرفه (Chattopdhaya) بأنه سلوك تطوعي يقوم به الأفراد لإنجاز العمل الذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي ولا يلزم المدير العاملين للقيام به فهو سلوك ذاتي للفرد (Ferris et al.,2014,p.341)

وكذلك في عام (١٩٩٩) عرفاه (Brihtman&Morman) بأنه عبارة عن التزام تطوعي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة والعمل على نجاحها. (Dipaola & Tschannen,2001,p431)

وفي عام (٢٠٠١) عرفه (Robbins) بأنه سلوك دور إضافي تطوعي لا يندرج ضمن متطلبات العمل الرسمية للعاملين يسهم في أداء العمل الكلي للمنظمة بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة

(- Appelbaum et al.,2004,p19)

كذلك في عام (٢٠٠١) عرفاه (Dipaola& Tschannen) بأنه رغبة الفرد بالمشاركة بالعمل تتجاوز متطلبات العمل الرسمية ، أي إنها سلوك تطوعي يسهم في تحقيق الأداء الكفاء للمنظمة

(Dipaola & Tschannen,2001,p431)

وفي عام (٢٠٠٥) عرفه (Moideenkutty &) بأنه السلوك الذي يساهم بطريقة غير مباشرة في نجاح المنظمة من خلال المحافظة على النظام الاجتماعي للمنظمة (Moideenkutty.,et al,2005,p223)

أما في عام (٢٠٠٨) فقد عرفه (Yen et al.) الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل ، والمحافظة والالتزام بأنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات بالإضافة لتحمل ظروف العمل دون إبداء شكوى أو تذمر من العمل (Dipaola & Tschannen,2001,p431)

وعرفه عبد السلام شايع القحطاني (٢٠١٦) بأنه أعمال تطوعية اختيارية تتجاوز نظام المكافآت والحوافز الرسمية ، ويمارسها الموظفون بهدف اشباع حاجاتهم ولمساعدة الآخرين ،

وتعود بالفائدة للمنظمة ككل ، وتسهم في زيادة تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها وفعاليتها (القحطاني ، ٢٠١٦ ، ص ٢٥)

وفي (٢٠١٦) أيضاً عرفته عيبر عقلات بأنه سلوك الموظف تجاه العمل غير المدرج في السلوك التنظيمي ، فهو خارج الدور الوظيفي ويتجاوز الواجبات العادية للموظف ، وله أوجه عدة بالمقارنة مع السلوكيات المحددة ولايعترف به بشكل صريح في هياكل المكافأة ، حيث إنه مبني على الاستعداد النفسي للتعاون النابع من قرار الموظف الذي يستخدم فيه حكمته ويقع تحت سيطرته ، ولنه يلعب دوراً حاسماً في أداء المؤسسة ويعزز كفاءتها وفعاليتها. (عقلات، ٢٠١٦، ص٧٧)

كذلك عرفه أمجد محمود (٢٠١٧) بأنه ذلك السلوك الاختياري الذي يهدف إلى تحسين أداء المؤسسة التعليمية دون توقع أي حافز مقابل - حيث أنه لايدرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المؤسسة - مما يؤدي إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها. (درادكة، ٢٠١٧، ص٢٠٦)

من التعريفات السابقة يتضح ما يلي :

- أن المواطنة التنظيمية ممارسات تتعدى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية ، وهو زائد عن المحدد رسمياً في المؤسسة أي يتخطى حدود الأدوار الرسمية .
- أن المواطنة التنظيمية ذات طابع تطوعي وليس اجبارياً ، بمعنى أنها تمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية .
- أن ممارسات المواطنة التنظيمية لاتخضع للمكافآت ، فالفرد يؤدي أدواراً إضافية لاينتظر عنها مكافأة .
- أن المواطنة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة ، والإستمرار في أداء رسالتها .

وتعرف في هذه الدراسة إجرائياً بأنها : هي تلك الممارسات الإيجابية التطوعية التي يقوم بها أعضاء المجتمع المدرسي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية لتحسين أداء المدرسة بما يحقق نجاحها في تحقيق أهدافها.

ثانياً: أهمية المواطنة التنظيمية :

تنبع أهمية المواطنة التنظيمية من كون العصر الحالي الذي تمر به المؤسسات يتصف بكبر حجم التحديات التي تواجهها تلك المؤسسات ؛ فالتغير السريع في البيئة الخارجية والتطور

متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية ---- محمد محمود محمد جاد
أ.د/محمود عباس عابدين
د./حنان حسن سليمان

التكنولوجي في شتى المجالات أوجد بيئة مضطربة تحتاج إلى مناخ تنظيمي ملائم يستطيع أن يتماشى مع الضغوط الخارجية المفروضة على تلك المؤسسات ، من هنا جاءت أهمية العنصر البشري وتحقيق المواطنة التنظيمية وأصبح الأمر بالغ الأهمية ؛ لأن مقابلة التحديات التي تعيشها مؤسسات اليوم تحتاج إلى جهود العاملين ليست الرسمية فحسب بل أكثر من ذلك.(العامري، ٢٠٠٣، ص٨٧)

فالمواطنة التنظيمية لها آثار إيجابية على تحسين كفاءة وفاعلية تحقيق الأهداف ، والحد من التسرب الوظيفي ، ورفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة قدرة المؤسسة على التكيف والإبداع، وزيادة فرص النجاح والاستمرار للمؤسسات.(العامري، ٢٠٠٣، ص٧٩)

كذلك تنبع أهمية المواطنة التنظيمية من كونها تحسن الأداء الكلي في المؤسسات من خلال (مناصرية ؛ ختو، ٢٠١٥، ص٢٢٣):

- في حال ندرة الموارد في المؤسسات فإن القيام بدور إضافي يؤدي إلى إمكان الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة وبالتالي تحقيق المؤسسة لأهدافها .

- كذلك يؤدي إلى تحسين قدرات ومهارات العاملين والمديرين على حد سواء .

- ويؤدي إلى الالتزام وحل المشكلات ، وتقليل مستوى التسرب الوظيفي ، ورفع الروح المعنوية للعاملين .

- كذلك تحقق المواطنة التنظيمية لأصحابها أفضل ميزة تنافسية .

ثالثاً: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

اختلفت الدراسات في تحديد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ؛ فقد حددت دراسة باتمان وأورجان (Bateman&Organ) (١٩٨٣) أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ، وقد اظهرت أن للمواطنة التنظيمية بعدين : الأول هو الإيثار ويعبر عن السلوك الذي يهدف إلى التعاون ومساعدة العاملين في المؤسسة للقيام بأعمالهم مثل توجيه الزملاء الجدد ، والبعد الثاني الالتزام العام ، ويعبر عن السلوك الذي يعكس الالتزام بمعايير المؤسسة والعمل لصالحها والارتقاء بالأدائها ، والمحافظة على بقائها ، كالاتزام بمواعيد العمل والحضور مبكراً والالتزام بأوقات الدوام (Bateman & Organ,1983,pp.87-595)

ثم اقترح أورجان (١٩٨٨) ثلاثة أبعاد أخرى لسلوك المواطنة التنظيمية هي الروح الرياضية، والكرم ، السلوك الحضاري(Tambe ,Sukhada,2014,pp.67-68)

كذلك حددت دراسة بولن (Bolton) (١٩٩٧) بعدين لسلوك المواطنة التنظيمية ؛ الأول تنظيمي يهدف إلى خير المؤسسة الارتقاء بأدائها والعمل على بقائها ، والثاني تطوعي يهدف إلى مساعدة الأفراد العاملين في المؤسسة للقيام بأعمالهم والتعاون معهم وهو أيضاً في النهاية يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة (Bolton, 1997, pp.221-241). وفيما يلي عرض لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقاً للتصنيف الخماسي الأكثر شيوعاً في الدراسات السابقة .

(١) الإيثار (Altruism) :

يقصد به السلوك التطوعي الذي يقوم به العاملون لمساعدة زملائهم أو المدير في تأدية وظائفهم أو تقديم مساعدة لعميل (مستفيد) دون انتظار مكافأة تحفيزية مقابل ما قام به من .
وحددت دراسة أمل حمدي (٢٠١٥) مؤشرات بعد الإيثار فيما يلي (حمدي ، ٢٠١٥):
- يقوم الفرد بمساعدة زملاءه الذين لديهم أعباء عمل ثقيلة .
- يقوم بمساعدة زملاء العمل الجدد وإفادتهم بخبرته .
- يقوم بمساعدة وإرشاد أولياء الأمور .
- يساعد الآخرين لرفع إنتاجيتهم .

(٢) الكياسة (Courtsey)

يشير إلى سلوك الفرد لتجنب مشكلات وصعوبات العمل وخاصة التي تؤثر على الآخرين ، وهذا السلوك يظهر في تقديم الاقتراحات وتبادل المعلومات وتسهيل الإجراءات ، ويتضمن مساعدة العاملين وتعاونهم بشكل رسمي أو غير رسمي .
ومن مؤشرات بُعد الكياسة أخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة للتقليل من احتمالية حدوث المشاكل في العمل والحرص على عدم التدخل في خصوصيات الآخرين، ومراعاة الفرد لمشاعر زملائه في العمل في تصرفاته وأفعاله (أبو جاسر ، ٢٠١٠، ص١٨٣).
وحددت دراسة شلابي وليد (٢٠١٦) عدة مؤشرات لبعد الكياسة هي (وليد ، ٢٠١٦، ص١١٦).

- أن يسعى العاملون لتفادي المشكلات قبل حدوثها .
- يحرص العاملون على عدم التدخل في خصوصيات زملاء العمل .
- يحترم العاملون حقوق الآخرين في العمل .
- يحرص دوماً على التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل بوتيرة أفضل .

- يقوم بإعلام المسئول قبل اتخاذ اي إجراءات أو تعديلات جديدة خاصة بالعمل .
وتبدوا أهمية هذا التبعد واضحة في الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل ضرورة
التنسيق بين مجموعة أفراد أو مجموعات عمل مختلفة، وما يترتب على ذلك من تدعيم روح
التعاون البناء بدلاً من الاستغراق في الحوارات جدلية غير مفيدة (الفالح ، ٢٠١٥، ص١٤).

٣) الالتزام العام (واعي الضمير) (General Compliance)

ويعبر عنه بسلوك الفرد غير المباشر نحو المؤسسة والآخرين من خلال الإلتزام بأوقات العمل،
وزيادة مستويات الأداء عن المستوى المعروف أو المتوقع ، والإلتزام التلقائي لسياسات وقواعد
وأنظمة وتعليمات العمل في المؤسسة ، ويعرف واعي الضمير " بأنه سلوك الموظف التطوعي
والاختياري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته، من خلال التطوع بأعمال إضافية
وإبداء مقترحات تسهم في تطوير العمل وتحسينه، والمساهمة بشكل اختياري في حل المشاكل في
المنظمة (حمدي ، ٢٠١٥، ص٢٨).

ومن سلوكيات واعي الضمير : الإلتزام بمواعيد العمل المحددة كالحضور المبكر وتسليم
الأعمال في مواعيدها، والجاهزية لبدء العمل فوراً، وعدم إهدار الوقت في المحادثات الخاصة او
في استراحات طويلة لا تخدم أهداف المنظمة، والحرص الدائم على الحضور والعمل وندرة الغياب
حتى عندما تكون هناك أسباب وجيهة لذلك، وقلة الأخطاء عند أداء المهام (سلوك الحيطة)
وإكمال الواجبات بعناية فائقة، والحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء الواجبات
الرسمية، وتقبل قوانين المنظمة والقواعد والإجراءات وتنفيذها بالدقة المطلوبة حتى لو لم تكن
هناك رقابة أو عدم وجود أدلة أو آثار على خرق هذه القوانين (الزهراني ، ١٤٢٨، ص ٢٨-
٣٠).

٤) الروح الرياضية Sportsmanship:

تم قياسها باستخدام عدة عبارات تقيس الأبعاد الأساسية المرتبطة بتفكير الفرد في حل مشكلات
الزملاء قبل أن يفكر في حل مشكلات العمل الخاصة به، وكيفية امتناع الفرد عن الشكوى من
أبسط المشكلات في العمل وتقبله لها ، وعدم تضخيم الأمور أكثر من اللازم .

ويشمل هذا البعد عدة مؤشرات هي (مشمش، ٢٠١٦، ص ٢١-٢٢):

- يتقبل الأدوار والمهام الإضافية في عمله بكل سرور .

- لديه الاستعداد للقيام بمهام إضافية بدون مقابل

- يستمع للنقد البناء ويتقبل المساءلة عن الأخطاء .
- يتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل .
- لا يتردد في مساعدة الآخرين ولو تطلب ذلك منه وقتاً إضافياً .
- يراعي الأثر الذي يتركه سلوكه على الآخرين .
- يحترم ثقافة الاعتذار في حال أخطأ في حق الغير .
- يساعد الزملاء في حل المنازعات فيما بينهم .
- يستوعب ملاحظات الآخرين دون إثارة أي مشكلات .

٥) السلوك الحضاري *virtue civic* :

يشير إلى مدى مسئولية العاملين كأعضاء في المؤسسة عن إظهار جزء ولو بسيط من الاهتمام أو الانتماء للمؤسسة ككل ، وقد اطلق على هذا البعد أيضا مسميات أخرى منها : مشاركة المؤسسة ، حماية المؤسسة ، الإخلاص للمؤسسة ، التأييد والدعم للمؤسسة ، فهو يعكس المشاركة البناءة من قبل العاملين في مهام وأنشطة المؤسسة غير الرسمية وهو كذلك يشير إلى المسئولية عن المشاركة في إدارة المؤسسة والاهتمام بمصيرها ، من خلال الحرص على حضور الندوات والاجتماعات ، وقراءة مذكرات المؤسسة وإعلانها ، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المؤسسة .

وحددت دراسة صالحة حنس العتيبي (٢٠١٩) عدة مؤشرات للسلوك الحضاري في المؤسسات وهي (العتيبي ، ٢٠١٩ ، ص ٢٤١):

- يحرص العاملين على تحسين صورة المؤسسة وسمعتها .
- يقدم العاملين مقترحات لتطوير العمل وتحسينه .
- يواظب العامل على حضور اللقاءات والندوات والاجتماعات غير الرسمية المتعلقة بالعمل .
- يهتم بمتابعة الإعلانات والتعاميم والنشرات الخاصة بتعليمات المؤسسة .

رابعاً : متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية في المؤسسات التعليمية:

اجتهد فريق الأعداد في إحصاء هذه المتطلبات وتقسيمها عده اقسام :وهي متطلبات خاصة بدعم القيادة الإدارية ، متطلبات خاصة بالتمكين الإداري للعاملين بالمدرسة ، متطلبات خاصة بتحقيق العدالة التنظيمية بالمدرسة ، متطلبات خاصة بإدارة الموارد البشرية ، متطلبات خاصة بالتسويق للمواطنة التنظيمية ، ومتطلبات أخرى ، وفيما يلي تفصيل لها :

(١) متطلبات خاصة بدعم القيادة الإدارية :

متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية ---- محمد محمود محمد جاد
أ.د/محمود عباس عابدين
د./حنان حسن سليمان

يعد اتخاذ النمط القيادي الملائم لطبيعة الموقف هو أحد المحددات الهامة لأداء العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات التعليمية ؛ فالمؤسسات التعليمية في حاجة إلى قائد يواجه التحديات الداخلية والخارجية بالمؤسسة لتحقيق رؤية المؤسسة المستقبلية ودفع أعضاء المؤسسة لتحقيق تلك الرؤية، وأن نمط القيادة التحويلية من الأنماط القيادية الفعالة في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية وتفعيله (ال زاهر ، ٢٠١١ ، ص ٣٤٨).

وتعرف القيادة التحويلية بأنها " عبارة عن نمط قيادي قائم على تكوين جو من التعاون ، و التفاعل بين القائد، و الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة و السعي إلى تطويرها (سليمان، ٢٠١٥، ص ١١٧).

وأكدت دراسة وفاء حمد (٢٠١٢) على وجود علاقة إيجابية بين ممارسة مدير المدرسة للقيادة التحويلية و ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية بين المعلمين في المدرسة (حمد ، ٢٠١٢) كذلك أكدت دراسة فهد حمدان (٢٠١٦) على وجود علاقة إيجابية بين توافر ممارسات القيادة التحويلية في المؤسسة التعليمية وتحقق سلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين (العبيري، ٢٠١٦).

وأكدت دراسة عصمت الروسان (٢٠١٧) أن ممارسة المدير للقيادة التحويلية يفسر (٨٤.٢%) من سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين (الروسان ، ٢٠١٧، ص ١٦٩).

كذلك حددت دراسة أيمن المعاني (٢٠١٣) عدة ممارسات للقائد التحويلي لها تأثير إيجابي في تحقيق المواطنة التنظيمية ، هذه الممارسات هي (المعاني ، ٢٠١٣، ص ص ٤٠-٤١):

أ) ممارسات خاصة بالاجاذبية القيادية وهي :

- أن يكون للمدير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة .
- أن يمتلك القائد قدرة عالية على مواجهة المشكلات تمكن العاملين من الاعتماد عليه .
- لديه قدرة عالية على الإقناع .
- يقدم مصلحة العمل على مصلحته الشخصية .
- يقدم قدوة للعاملين معه .
- يتمتع بقيم اخلاقية عالية .

ب) ممارسات خاصة بالتحفيز الملهم للعاملين:

- يرفع مستوى الحماس للعمل.

- يعزز روح الفريق في العمل .
 - يشجع العاملين على بذل جهود اضافية لتحقيق أهداف المؤسسة .
 - يشارك العاملين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم .
 - يعزز الثقة لدى العاملين بالقدرة على العمل .
 - ج) ممارسات خاصة بالاستثارة الفكرية للعاملين :
 - يحث العاملين على الإبداع في العمل .
 - يشجع على التعامل مع المشكلات بطريقة علمية .
 - يشجع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم .
 - يشجع على تجريب الأفكار الجديدة البناءة ولايحكم عليها مسبقاً .
 - د) ممارسات خاصة بالاهتمام الفردي بالعاملين :
 - يقدر جهود الأفراد في العمل .
 - يحترم وجهات النظر المتباينة في العمل .
 - يهتم بتدريب العاملين لرفع مستوى أدائهم .
 - ينمي ثقة العاملين بأنفسهم .
 - يهتم بالحاجات الشخصية للعاملين بما لايتعارض مع مصلحة العمل .
 - يتعامل مع العاملين معه بتقدير واحترام .
- (٢) متطلبات خاصة و بالتمكين الإداري للعاملين بالمدرسة :
- أكدت نتائج عديد من الدراسات (مضحي ، ٢٠١٦)(راشد ، ٢٠١١) (Farooq , 2015) (Jaffery & على وجود أثر إيجابي للتمكين الإداري للعاملين على تحقيق المواطنة التنظيمية، وبالتالي يعد مطلباً مهماً لتحقيق المواطنة التنظيمية .
- وقد اكدت دراسة عطا الله محمد (Atallah Mohammed) (٢٠١٨) على أن هناك تأثيراً إيجابياً للتمكين على تحقق المواطنة التنظيمية (Tayser ,2018,p.580)
- ويعرف التمكين بأنه ممارسة إدارية لتبادل المعلومات والمكافآت والسلطة مع الموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ المبادرة واتخاذ القرارات لحل المشكلات وتحسين الخدمة والأداء، يعتمد التمكين على فكرة أن إعطاء الموظفين مهارات وموارد وسلطة وفرصة وتحفيز ، بالإضافة إلى تحميلهم المسؤولية والمساءلة عن نتائج أعمالهم، سيسهم في كفاءتهم ورضاهم (businessdictionary,2019)

متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية ---- محمد محمود محمد جاد
أ.د/محمود عباس عابدين
د./حنان حسن سليمان

يعرف التمكين الإداري بأنه منح جميع العاملين بمدارس التعليم العام الصلاحيات والسلطة والتحفيز اللازم بما يجعلهم قادين على العمل بحرية واسعة وإبداعية في اتخاذ وتنفيذ القرارات اللازمة لحل المشكلات وتطوير العمل المدرسي بما يدعم تحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري (سليمان ٢ ، ٢٠١٧ ، ص ٤١٠).

ويحقق التمكين الإداري عدة فوائد موسسية داعمة لتحقيق المواطنة التنظيمية هي (المومني، ٢٠٠٩، ص ٤٦):

- يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم

- يركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل والأزمات .

- يستهدف تمكين العاملين استثمار الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استثماراً كاملاً .

- يجعل التمكين الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل .

- يجعل التمكين الأفراد مسئولين عن نتائج أعمالهم .

وتتمثل أبعاد التمكين الإداري فيما يلي (الكردي ، ٢٠١٦ ، ص ٤٤) :

أ) حرية أداء المهمة :

ويهتم هذا البعد بحرية التصرف أثناء أداء العاملين لمهامهم .

ب) وضوح سياسات تحديد المهمة :

وهي درجة الاستقلالية المسئول عنها العاملين للقيام بمهام عملهم ، وإلى أي مدى يتم توجيههم،

أو يحتاجون إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها .

ج) القوة:

وهي مدى الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد ، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود

مشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين .

د) الإلتزام

وهو مدى التزام الأفراد وانضباطهم في العمل .

هـ) الثقافة :

ويقصد بها إلى أي مدى تعزز ثقافة المؤسسة التمكين وتوجهه نحو الأدوار والمهام المطلوبة .

ومن متطلبات التمكين الإداري الناجح لمدير المدرسة مايلى (النوح، ٢٠١٧، ص ص ٩٤-٩٥):

- التزام الإدارة العليا بتقديم الدعم اللازم لمديري المدارس .
 - منح الثقة للمديرين .
 - صياغة رؤية واضحة للإدارة العليا والإدارة الوسطى ليتعرف عليها مديري المدارس وتوجهه لتحقيقها .
 - وضع برنامج تدريبي واضح لقادة المدارس لكي يتمكنوا من أداء مهامهم بنجاح .
 - أن تبتعد إدارة التعليم عن الرقابة المباشرة على مديري المدارس والعاملين .
 - أما بالنسبة للمعلمين فيطلب نجاح تمكينهم مايلى (ناصر، ٢٠١١):
 - منح المعلمين الصلاحيات التي تكفل لهم العمل باستقلالية وتحميلهم مسؤولية النتائج .
 - منح مديري المدارس صلاحيات لتمكينهم إدارياً .
 - تصميم استمارات خاصة لتقييم الأداء الذاتي للمعلمين .
 - (٣) متطلبات خاصة بتحقيق العدالة التنظيمية بالمؤسسة التعليمية:
- يدفع شعور العامل بالعدالة لأن يقوم ببعض المهام التي تحقق أهداف مؤسسته ، فهو يسعى إلى تحسين الخدمات المقدمة من طرفها ، من خلال إبداعه في العمل ، وإحساسه بالمسئولية تجاه عمله ، وإدارته للوقت بشكل سليم ، وظهور المنافسة الإيجابية لتحقيق أعلى مستوى جودة، وهو ما يضمن تحقيق المؤسسة لأهدافها (بحري؛ وخرموش، ٢٠١٧، ص ٩٩).
- ويتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية هي عدالة التوزيع ، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات ؛ وتعني عدالة التوزيع مدى شعور الفرد بأن ما يحصل عليه مساو لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه ، ويقصد بعدالة الإجراءات مدى احساس الفرد بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة كإشراكه في مناقشة الأسس التي يتم بموجبها عملية تقويم أدائه ، أما ما يتعلق بعدالة التعاملات فيقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء ، وهذه الأبعاد مترابطة ومتداخلة وتؤدي في النهاية إلى احساس الفرد بالعدالة التنظيمية ، وهذه العدالة ذات تأثير إيجابي على تحقيق المواطنة التنظيمية وذلك لأن احساس الفرد بالمساواة والانصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات يولد لديه الشعور بالمسئولية تجاه المؤسسة ، وبالتالي القيام بالكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية (زايد، ١٩٩٥، ص ٤٥)

متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية ---- محمد محمود محمد جاد
أ.د/محمود عباس عابدين
د./حنان حسن سليمان

ويعد اتباع نمط الإدارة اللامركزية في الإدارة والسماح للمعلمين بالمشاركة وإبداء الرأي وجمع المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذها مما يضمن عدالة تلك القرارات وانعكاسها إيجاباً على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في تلك المدارس من خلال احترام تلك القرارات والمشاركة المسؤولة في إدارة المدرسة (درادكة ، ٢٠١٧ ، ص ٣٢٦)

ويتطلب تحقيق العدالة التنظيمية عدة أمور منها (ابراهيم ، ٢٠٠٧ ، ص ص ٣١٣ ، ٣١٢)

- حصول الفرد على العائد المادي المناسب لقدراتهم وكذلك الجزاءات دون تمييز .
 - تطبيق مبادئ إدارية موحدة ورقابة مقننة .
 - الموضوعية في ممارسات إدارة الأفراد داخل المؤسسة .
 - التقدير والاعتراف بالجهد الذي يبذله الفرد سواء بشكل مادي أو معنوي.
 - تنشيط العمل الجماعي وتكوين فرق العمل في جميع الأنشطة .
 - الاهتمام بوضع إجراءات منظمة للعمل بالجامعة واحترام متخذي القرار للعاملين .
 - ثبات الإجراءات ، وعدم التحيز ، ودقة الإجراءات ، صحة الإجراءات ، وواقعية الإجراءات .
 - التوزيع للمصادر والمهام يجب أن يتم وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة بالمؤسسة .
 - تقويم كفاءة الأداء المؤسسي.
 - زيادة مخصصات الخدمات الصحية والثقافية والاجتماعية .
 - تبسيط الإجراءات وتطوير اللوائح بما يضمن النزاهة والشفافية وتحقيق الشعور بالأمن .
 - اهتمام إدارة المؤسسة بتهيئة المناخ الملائم للعمل بما يحقق كفاءة الأدوار .
- (٤) متطلبات خاصة بإدارة الموارد البشرية :

تهتم عملية تخطيط الموارد البشرية بتوفير احتياجاتها من القوى العاملة كماً وكيفاً بما يتناسب وأهدافها من خلال عملية الاختيار والتوظيف ، وحتى تتم هذه العملية بفاعلية فلا بد وأن تدعم سلوك المواطنة التنظيمية على المدى البعيد (محمد ، ٢٠١٩)

فخصائص العاملين الفردية لها دور كبير في إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة، وهي تختلف باختلاف الأفراد وتتفاوت من شخص لآخر ، ويمكن تحديد خصائص الأشخاص الذين لديهم استعداد لهذه السلوكيات كالاتي (سليمان ، ٢٠٠٧):

- أ. الأشخاص ذو الدرجة العالية من صحوة الضمير .
- ب. الأشخاص المتفائلون ، الذين لهم نظرة مستقبلية للحياة .

- ج. الأشخاص الذين يتمتعون بالروح الجماعية، ويضعون الأهداف والاهتمامات للجماعة فوق الاعتبارات الخاصة، ويتمنون مساعدة الآخرين بأية صورة تكون .
- د. الأشخاص العاطفيون الذين يقدمون المساعدة للآخرين .
- هـ. الأشخاص الذين يميلون إلى تحديد وظائفهم بصورة أدق أكثر من الآخرين .
- ويمكن لإدارة الموارد البشرية تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال (خليل ، ٢٠١٨ ، ص ص ١١-١٢):

١. الممارسات الرسمية لإدارة الموارد البشرية وتشمل :
 - أ. الاستقطاب والاختيار : أن تحديد الأشخاص المناسبين واختيارهم لمهام المنظمة يجعلهم أكثر استعدادا لتقبل المواطنة
 - ب. التدريب والتطوير: عملية التدريب للأشخاص المناسبين الذين جرى اختيارهم مفيد في انتزاع سلوكيات المواطنة التنظيمية منهم، من خلال مراجع التدريب والعلاقات الجيدة والاعتماد على عمل الفريق .
 - ج. تقويم الأداء والتعويضات والعوائد الإضافية .
 - ٢ . النظم والإجراءات والاتصالات غير الرسمية : تستطيع المنظمات تطوير سلوك المواطنة التنظيمية عن طريق النظم والإجراءات غير الرسمية لديها وذلك من خلال الآتي :
 - أ. تطوير ثقافة المنظمة التي تؤكد على تجاوز الواجبات الرسمية بالنسبة للزبائن والزملاء او المنظمة ذاتها
 - ب. وضع العاملون الجدد متى ما كان ممكنا في وحدات او جماعات عمل تتميز بمستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية .
 - ج. التذكير دائما بان المديرين الذين يتوقعون من مرؤوسيهم تجاوز نداء الواجب يجب أن يكونوا مثلا في تطبيق سلوك المواطنة
 - د. المنظمات التي تريد الولاء والتضحية من العاملين ينبغي أن تتصرف بصورة تجعلهم يندفعون لذلك.

(٥) متطلبات خاصة بالتسويق للمواطنة التنظيمية :

- توصلت دراسة بارزوكي وغجالي (Barzoki Ghujali) (٢٠١٣) إلى وجود علاقة إيجابية بين الممارسات التسويقية الداخلية والمواطنة التنظيمية

متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية ---- محمد محمود محمد جاد
أ.د/محمود عباس عابدين
د./حنان حسن سليمان

وكان من النتائج الأساسية لدراسة (Alshurideh , Anas Y. Alhadid & Barween) (٢٠١٥) أن هناك تأثير إيجابي لممارسات التسويق على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة التعليمية

توصلت دراسة نضال زعرب (٢٠١٦) إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات التعليمية ، وتتفق معها دراسة (قسم وبل ، ٢٠١٧) بأن هناك تأثير إيجابي للتسويق الداخلي على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وتتحدد أبعاد التسويق المؤثرة في المواطنة التنظيمية (عيد ، ٢٠١٦) كالتالي :

- الفرص الوظيفية : ويقصد بها توفير فرص التدريب والتطوير ، والتوازن بين أوقات العمل والحياة ، وتمكين العاملين .

- التعويضات : ويشمل التعويض الأساسي أو الأجر الثابت ، وهو ما يحصل عليه العاملين على أساس منتظم سواء على شكل راتب أو الأجر بدل العمل لكل ساعة ، والحوافز مدفوعة الأجر وهو برنامج مصمم لمكافأة العاملين على الأداء الجيد وهذه الحوافز تأتي بأشكال كثيرة كالعلاوات وتقاسم الأرباح ، أو التعويض غير المباشر ويطلق عليه بالفوائد وتشمل مجموعة واسعة من البرامج مثل التأمين الصحي والأجازات

- الاتصال الداخلي : أو الترويج ويشير إلى آليات نقل المعلومات إلى الموظفين . وهو يشير إلى العلاقات المتبادلة بين أعضاء المؤسسة بجميع الاتجاهات من خلال المشاركة ، أو التواصل بوجهات النظر والخبرات ، وتوجيه العمل ، والتي تؤدي إلى توليد المعلومة والإعلام والاقتناع وتعزيز المعرفة والمهارة والوعي عند العاملين بما يتعلق بعملهم ، وذلك لتسهيل المجال في وضع القرار وإيجاد آلية مناسبة لردود الفعل ، وهذا مما يحسن الروح المعنوية لدى الموظفين وبناء الثقة بين العاملين والإدارة وزيادة فهم العاملين لكل ما يرتبط بمؤسستهم .

- بيئة العمل : ومن أهم مكوناتها الثقافة والقيم التي تعزز سلوك وممارسات الفرد ، وتحقيق رغباته وطموحه ، وتوفير له المتعة في العمل فيها ، وتؤثر فيه من خلال بناء الإلتزام والولاء ، وتدفعه نحو التعاون والتكامل مع غيره من زملاء العمل في المؤسسة .

واستناداً لما سبق اجتهد الباحث في تصنيف متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية في المؤسسات التعليمية في دراسته هذه كالتالي :

(أ) متطلبات خاصة بدعم وتأييد الإدارة التعليمية العليا للمواطنة التنظيمية :

- تبني العمل التطوعي كأحد القيم الحاكمة في استراتيجية وزارة التربية والتعليم .
- يتم اختيار القيادات التعليمية ممن لديهم اتجاه إيجابي نحو العمل التطوعي في المؤسسات التعليمية .
- يوجد وصف وظيفي للعاملين بوزارة التربية والتعليم يسمح بممارسة مهام غير رسمية داعمة لأهداف المؤسسة التعليمية .
- اهتمام إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بممارسات المواطنة التنظيمية في جميع عملياتها (استقطاب، اختيار ، توظيف ، ..) للعاملين .
- تهتم الأكاديمية المهنية للمعلمين بممارسات المواطنة التنظيمية عند التخطيط لبرامجها التدريبية
- (ب) ترسيخ ثقافة المواطنة التنظيمية داخل المدارس :
 - أن يتم تضمين المواطنة التنظيمية في رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها.
 - يشجع مدير المدرسة العمل التطوعي الداعم لنجاح المدرسة في تحقيق أهدافها .
 - يشجع مدير المدرسة العمل في فريق .
 - يوجد لدى العاملين في المدرسة صلاحيات تمكنهم من ممارسة مهام غير رسمية داعمة لنجاح المدرسة في تحقيق أهدافها .
 - يشجع مدير المدرسة العلاقات الإنسانية الإيجابية بين العاملين والطلاب والمجتمع الخارجي
 - يشجع مدير المدرسة المبادرات الإبداعية لدى العاملين لحل المشكلات المدرسية أو تطوير العمل المدرسي .
 - توزيع العاملين الجدد متى ما كان ممكنا في وحدات أو جماعات عمل تتميز بمستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية
- (ج) تضمين معايير وممارسات المواطنة التنظيمية في تقويم الأداء المؤسسي والفردى:
 - تضمين ممارسات المواطنة التنظيمية في معايير اعتماد المدارس من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.
 - تضمين ممارسات المواطنة التنظيمية في معايير المفاضلة والاختيار للمهام المميزة والترقي للعاملين .
 - إيجاد منظومة تحفيز غير رسمية لمكافأة سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل غير مباشر في تقييم العاملين في المدرسة .

الإطار: الميداني للدراسة

تسعى الدراسة الميدانية إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ١- تحديد مستوى توافر متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية وذلك من منظور مديري ومعلمي تلك المدارس ؟
- ٢- رصد مستوى تواجد المشكلات التي تحد من تحقق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية من منظور مديري ومعلمي تلك المدارس.
- ٣- تحديد بعض المقترحات لرفع درجة توافر متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية وذلك من منظور مديري ومعلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي .

- خطوات إعداد أدوات الدراسة

تستخدم الدراسة الحالية أداة الاستبيان لتحديد مستوى توافر متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية ، والمشكلات التي تحد من توافر تلك المتطلبات ، ومقترحات العينة لتحقيق المواطنة التنظيمية بتلك المدارس ويشمل هذا الجزء الخطوات التالية :

الخطوة الأولى: إعداد الصورة المبدئية للاستبيان :

تستخدم الدراسة الحالية الاستبيان لتحديد واقع المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية من منظور مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية .

ويعد الاستبيان من أنسب الأدوات البحثية بالنسبة للدراسة الحالية ؛ وذلك لأنه الوسيلة الرئيسية للحصول على حقائق عن مستوى توافر متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وكذلك المشكلات التي تواجه تلك المدارس ، ومقترحات التغلب على تلك المشكلات ، وقد ساعد بالفعل في تقرير الواقع الفعلي بما يتفق وطبيعة مشكلة الدراسة وحدودها . وقد تم تصميم صورة مبدئية لاستبيان موجه لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية ، وتم ذلك من خلال تحليل الأدبيات المرتبطة بمتغيرات الدراسة ، والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة .

ويشمل الاستبيان في صورته المبدئية ما يلي :

- (١) متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وقد تم اشتقاق مجموعة من متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي وذلك بعد تحليل الأدبيات ذات الصلة ونتائج الدراسات السابقة، وتشمل تلك المتطلبات:
- متطلبات خاصة بدعم وتأييد الإدارة التعليمية العليا للمواطنة التنظيمية.
 - متطلبات خاصة بترسيخ ثقافة المواطنة التنظيمية داخل المدارس .
 - متطلبات خاصة بتضمين المواطنة التنظيمية في تقييم الأداء المؤسسي والفردية.
- (٢) مشكلات تواجه التعليم بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية وتحدد من تحقق المواطنة التنظيمية بمدارسه ، وقد حددها الباحث فيما يلي :
- مشكلات خاصة بمعايير اختيار العاملين بالمؤسسات التعليمية
 - مشكلات خاصة ببرامج التنمية المهنية للعاملين في المؤسسات التعليمية .
 - مشكلات خاصة بالمناخ التربوي لمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.
- (٣) كذلك شمل الاستبيان سؤالاً مفتوحاً عن اقتراح مآثره العينة مناسباً لدعم تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية.
- وقد بلغ إجمالي مفردات الاستبيان في صورته المبدئية (٥٦) مفردة ، وقد صيغت عبارات مفتوحة لإضافة متطلبات وصعوبات أخرى خاصة بتحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي .
- وقد تم وضع الاستبيان في صورته المبدئية وعرضه على المشرفين ، وتم إجراء التعديل طبقاً لما تم الاتفاق عليه .
- الخطوة الثانية :عرض الصورة المبدئية للأدوات على السادة المحكمين :
- تم عرض أداة الدراسة (الاستبيان) على عدد (٢٢) محكماً ويمثلون تخصصات تربوية متعددة بكليات التربية
- الخطوة الثالثة : تعديل أداة الدراسة (الاستبيان) :
- بعد تجميع الاستبيان من السادة المحكمين وتحليل ملاحظاتهم ، تبين تأييد المحكمين له ، مع إبداء بعض الملاحظات .
- الخطوة الرابعة :التجريب والتعديل النهائي :

متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية ---- محمد محمود محمد جاد
أ.د/محمود عباس عابدين
د./حنان حسن سليمان

من خلال ماسبق تم وضع الأدوات في صورتها قبل النهائية ، وتم تطبيقها على (٤٠) مدير ومعلم ، وذلك لاختبار مدى وضوح العبارات وضمن سهولة فهمهم لها وكذلك لحساب الثبات والصدق .

• الصورة النهائية لأداة الدراسة (الاستبيان) :

بعد تعديل أداة الاستبيان تم وضعها في صورتها النهائية على النحو التالي :

يتضمن الاستبيان ثلاثة محاور رئيسية ؛ فالأول خاص بمتطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ، والثاني خاص بالمشكلات التي تواجه الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وتحد من تحقق المواطنة التنظيمية بها ، والثالث خاص بمقترحات العينة لدعم تحقيق المواطنة التنظيمية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي ، وذلك بواقع (٥٨) عبارة .
- تقنين أداة الدراسة.

ويحتوي هذا الجزء على حساب الثبات والصدق الخاص بالاستبيان كالتالي :
أولاً: الثبات :

تكون الأداة ثابتة إذا اعطت نفس النتائج باستمرار إذا ماتم تطبيقها على نفس المفحوصين وتحت نفس الشروط (فرج ، ١٩٨٠ ، ص٣٥٥) ، وهناك طرق عديدة لحساب الثبات ومنها طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) (Wiersma and Jurs,1990,pp.161-) (162)، التي تم استخدامها في هذه الدراسة، وتعتبر معادلة ألفا إحدى معادلات البرنامج الإحصائي SPSS .

وبتطبيق هذه المعادلة على استجابات العينة التجريبية (٤٠ معلم ومدير) على الاستبيان ، اتضح أن معامل الثبات $\alpha = ٠.٨$ ، وهي قيمة عالية ومقبولة إحصائياً
ثانياً : الصدق :

يقصد بصدق الدراسة البحثية ؛ هو صدق تفسيرات نتائج الدراسة ، وإمكانية تعميم هذه النتائج على عينات أو مواقف أخرى مماثلة (خطاب ، ٢٠٠٠ ، ص ٥١). ويقصد به أيضاً قدرة الأداة على قياس ما وضعت لقياسه .

ولضمن صدق الاستبيان استخدم الباحث أنواع الصدق التالية :

١- الصدق التحكيمي :

حيث قام الباحث بعرض الاستبيان في صورته الأولى على مجموعة من المحكمين ، كما أوضح في الخطوات السابقة للتأكد من صدقها بالنسبة للهدف الذي صمم من أجله ، ومدى سلامة ووضوح صياغة العبارات ، ومدى تمثيل مجالات الاستبيان لما وضعت من أجله (Giselli,1981,191) ، وكان هناك اتفاق كبير بين المحكمين على صلاحية الأداة ومناسبتها.

٢- الصدق التكويني :

وتم حساب الصدق التكويني ، عن طريق حساب معامل الارتباط بين تقدير كل مفردة وتقدير المحور التابعة له ككل (Giselli,1981,280)، وقد جاءت معاملات الارتباط جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) .

عينة الدراسة وإجراءات التطبيق.

يعرض هذا المحور تقطتين هما مجتمع الدراسة والعينة ، وتوزيع العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة، وكذلك اجراءات التطبيق

أولاً:مجتمع الدراسة و العينة :

مجتمع الدراسة هم مديرو ومعلمو مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية والبالغ اجمالي عددهم (٤٢٦٤) في المدارس الحكومية وفقاً لإحصاء (٢٠١٩/٢٠٢٠ م) (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٢٠)، وموزعة وفقاً للجدول التالي:

جدول (٢)

توزيع مجتمع الدراسة والعينة

اعدادي		
العينة	المجتمع	
٣٥٣	٤٠٢٤	معلم
١٥٤	٢٤٠	مدير
٥٠٧	٤٢٦٤	اجمالي

وقد تم تحديد حجم العينة وفقاً لجدول (MORGAN .,1970,pp.607-610 & KREJCIE). بنسبة اتفاق ٩٥%.

ثانياً : إجراءات التطبيق :

متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية ---- محمد محمود محمد جاد
أ.د/محمود عباس عابدين
د./حنان حسن سليمان

تم توزيع الاستبيان على العينة وذلك بعد الحصول على موافقة الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء المصري ، ومديرية التربية والتعليم بمحافظة الإسماعيلية ، واستمر تطبيق الاستبيان في الفترة من ١١ فبراير ٢٠٢٠ إلى ٣٠ مارس ٢٠٢٠ (في العام الدراسي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠)؛ حيث تم توزيع (٥٧٠) استمارة استبيان ، وتم الحصول على (٥٣٥) استمارة استبيان استبعد منها (٢٨) استبيان لعدم جدية الاستجابة، وبالتالي كان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (٥٠٧) استبيان .

أساليب التحليل الإحصائي :

تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبيان) ، وعولجت البيانات بعد جمعها إحصائياً بواسطة حزم البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Statistical Packages for Social Sciences) (Makijaj, 199)

وقد اعتمدت الدراسة على الأساليب الإحصائية التالية :

١- متوسط الوزن النسبي :

تم استخدام متوسط الوزن النسبي في حساب درجة توافر متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ، وكذلك درجة تواجد المشكلات ، وتعتبر معادلة المتوسط من المعادلات الأساسية في برنامج SPSS ، وقد استخدمت الأوزان النسبية (٣ ، ٢ ، ١) لتناظر درجات الموافقة (بدرجة عالية ، بدرجة متوسطة ، بدرجة ضعيفة) على الترتيب ولمزيد من الدقة في تحديد الاستجابات فقد تم تحديد المدى = $3 - (1 - 3) = 3 \div 0.7$ ، وتحديد المستويات كالتالي :

ضعيف من ١ : أقل من ١.٧

متوسط من ١.٧ : أقل من ٢.٤

عال من ٢.٤ : ٣

٢- التكرارات والنسب المئوية لها :

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لها للأسئلة المفتوحة ؛ حيث تم رصد إجابات الأسئلة المفتوحة وتصنيفها ثم حساب التكرارات والنسب المئوية لها ، وقد تم استخدام الأسئلة المفتوحة في استكمال متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

والمشكلات التي تواجه تحقيق المواطنة التنظيمية ، ومقترحات العينة لدعم تحقيق المواطنة التنظيمية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية .

- نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها :

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج تطبيق أداة الدراسة (الاستبيان) ، والتوصل إلى إجابة عن

أسئلة الدراسة الميدانية ، ثم تفسير تلك النتائج كالتالي :

السؤال الأول: مامستوى توافر متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية من

التعليم الأساسي من وجهة نظر أفراد العينة ؟

بالنسبة لإجمالي متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

في محافظة الإسماعيلية .

جدول (٣)

متوسط الوزن النسبي لاستجابات عينة المديرين والمعلمين وجملة أفراد العينة ومستوى توافر

إجمالي المتطلبات من وجهة نظرهم ، وكذلك الانحراف المعياري للاستجابات وترتيب المتطلبات

م	المتطلبات	من وجهة نظر عينة المديرين		من وجهة نظر عينة المعلمين		من وجهة نظر جملة أفراد العينة	
		المتوسط النسبي	الوزن النسبي	المتوسط النسبي	الوزن النسبي	المتوسط النسبي	الوزن النسبي
١	دعم الإدارة التعليمية العليا للمواطنة التنظيمية	١.٦٦	٢	١.٧٧	٢	١.٧٣	٢
٢	ترسيخ ثقافة المواطنة التنظيمية داخل المدارس :	٢.٠٦	١	٢.١٢	١	٢.٠١	١
٣	متطلبات خاصة بتضمين المواطنة التنظيمية في تقويم الأداء المدرسي والفردي	١.٥٤	٣	١.٧١	٣	١.٦٦	٣

متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية ---- محمد محمود محمد جاد
أ.د/محمود عباس عابدين
د./حنان حسن سليمان

م	المتطلبات		من وجهة نظر عينة المديرين			من وجهة نظر عينة المعلمين			من وجهة نظر جملة أفراد العينة		
	الوزن النسبي	المتوسط	الوزن النسبي	المتوسط	التقييم	الوزن النسبي	المتوسط	التقييم	الوزن النسبي	المتوسط	التقييم
	جملة المتطلبات	١.٧٥	متوسط	١.٨٧	متوسط	١.٨٣	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط

يلاحظ من خلال الجدول السابق توافر متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية بشكل عام بمتوسط وزن نسبي (١.٧٥) وبمستوى متوسط من منظور جملة أفراد العينة .

أما على مستوى المتطلبات الرئيسية ، فقد جاء المتطلب الرئيس الخاص بـ " ترسيخ ثقافة المواطنة التنظيمية داخل المدارس " ، والذي توافر بمتوسط وزن نسبي (٢.١) وبمستوى متوسط في الترتيب الأول؛ وربما يرجع ذلك إلى إدراك عينة الدراسة إلى أهمية تشكيل الوعي بالمواطنة التنظيمية من خلال تغيير الثقافة التنظيمية للمدرسة .

وجاء في الترتيب الثاني المتطلب الرئيس الخاص بـ "دعم الإدارة التعليمية العليا للمواطنة التنظيمية " والذي توافر بمتوسط وزن نسبي (١.٧٣) وبمستوى متوسط من منظور جملة أفراد العينة ؛ وقد يرجع ذلك إلى ، وقد يرجع هذا المستوى إلى حاجة القيادات الإدارية إلى رفع مستوى الوعي لديهم بأهمية نشر ممارسات المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

وجاءت أقل المتطلبات توافراً الخاصة بـ " تضمين المواطنة التنظيمية في تقييم الأداء المدرسي والفردي "؛ حيث توافرت بمتوسط وزن نسبي (١.٦٦) وبمستوى ضعيف ، وتشير هذا النتيجة إلى ضعف، وقد يرجع هذا إلى ضعف معايير التقييم الفردي ، وضعف الاعتماد عليها في تطوير الأداء بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي .

وفيما يلي عرض تفصيلي للنتائج الخاصة بتوافر متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي :

أ- بالنسبة للمتطلبات الخاصة بدعم الإدارة التعليمية العليا للمواطنة التنظيمية

جدول (٤)

متوسط الوزن النسبي لاستجابات عينة المديرين والمعلمين وجملة أفراد عينة ومستوى توافر المتطلبات من وجهة نظرهم ، وكذلك الانحراف المعياري للاستجابات وترتيب المتطلبات

م	المتطلبات	درجة التوافر في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية					
		من وجهة نظر عينة المدير			من وجهة نظر عينة المعلم		
		الوزن متوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن متوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تتبنى وزارة التربية والتعليم العمل التطوعي كأحد القيم الحاكمة في استراتيجيتها	١.٦٦	ضعيف	٨	١.٤٤	ضعيف	١٠
٢	يتم اختيار القيادات التعليمية ممن لديهم اتجاه إيجابي نحو العمل التطوعي.	١.٧٣	متوسط	٧	٢.٠٧	متوسط	٥
٣	يوجد وصف وظيفي للعاملين بوزارة التربية والتعليم يسمح بممارسة المواطنة التنظيمية	٢.١٢	متوسط	٣	٢.٥٤	عال	١
٤	تهتم إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بممارسات المواطنة التنظيمية في جميع عملياتها .	١.١٤	ضعيف	١١	١.٣١	ضعيف	١١
٥	تهتم الأكاديمية المهنية للمعلمين بممارسات المواطنة التنظيمية عند التخطيط لبرامجها التدريبية	١.٧٧	متوسط	٦	١.٨٨	متوسط	٧

متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية ---- محمد محمود محمد جاد
أ.د/محمود عباس عابدين
د./حنان حسن سليمان

م	المتطلبات	درجة التوافق في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية											
		من وجهة نظر عينة المدير				من وجهة نظر عينة المعلم				من وجهة نظر جملة أفراد العينة			
		الوزن متوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن متوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن متوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن متوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
٦	تعزيز التوجه نحو اللامركزية في الإدارة التعليمية	١.٨١	متوسط	٥	٠.٧٢	٥	٠.٧٢	٥	٠.٧٢	٥	٠.٧٢	٥	٠.٧٢
٧	تتبنى وزارة التربية والتعليم دستوراً لأخلاقيات مهنة التعليم	١.٢٦	ضعيف	١٠	٠.٤٦	١٠	٠.٤٦	١٠	٠.٤٦	١٠	٠.٤٦	١٠	٠.٤٦
٨	تبسيط الإجراءات بما يضمن النزاهة والشفافية	٢.٦٤	عال	١	٠.٤٨	١	٠.٤٨	١	٠.٤٨	١	٠.٤٨	١	٠.٤٨
٩	تحديث اللوائح بما يضمن النزاهة والشفافية	٢.٤٤	عال	٢	٠.٥٢	٢	٠.٥٢	٢	٠.٥٢	٢	٠.٥٢	٢	٠.٥٢
١٠	يُنح مديرو المدارس الصلاحيات اللازمة لتمكينهم إدارياً.	١.٨٧	متوسط	٤	٠.٦٩	٤	٠.٦٩	٤	٠.٦٩	٤	٠.٦٩	٤	٠.٦٩
١١	يُنح المعلمون الصلاحيات التي تكفل لهم العمل باستقلالية وتحميلهم مسئولية النتائج	١.٦٦	ضعيف	٩	٠.٧٢	٩	٠.٧٢	٩	٠.٧٢	٩	٠.٧٢	٩	٠.٧٢

تحققت هذه المتطلبات عموماً بمتوسط وزن نسبي (١.٧٣) وبمستوى متوسط

أما على مستوى المتطلبات الفرعية فقد توافر منها :

- ثلاثة متطلبات بمستوى عال

- خمسة متطلبات بمستوى متوسط

- ثلاثة متطلبات بمستوى ضعيف

وقد جاء المتطلب الخاص بـ "تحديث اللوائح بما يضمن النزاهة والشفافية" والذي توافر بمتوسط وزن نسبي (٢.٤٨) وبمستوى عال من منظور جملة العينة في الترتيب الأول، وربما يرجع ذلك إلى، وقد يرجع ذلك إلى تحديث قانون العمل ليصبح قانون الخدمة المدنية رقم (٨١) لسنة ٢٠١٦ ولائحته التنفيذية هو المحدد للحقوق والواجبات والإجراءات المختلفة بجميع مؤسسات الدولة ومنها المؤسسات التعليمية.

أما من وجهة نظر المدير فقد توافر هذا المتطلب بمتوسط وزن نسبي (٢.٤٤) وبمستوى عال، واتفقت معه عينة المعلم؛ حيث أقرت أن مستوى توافر المتطلب عال أيضا وبمتوسط وزن نسبي (٢.٤٨)

أما المتطلب الخاص بـ "تبسيط الإجراءات بما يضمن النزاهة والشفافية"، والذي توافر بمتوسط وزن نسبي (٢.٤٤) وبمستوى عال، وربما يرجع ذلك إلى، وقد يعد ذلك انعكاساً لتحقيق إحدى مؤشرات قياس أداء الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية حتى ٢٠٣٠ المحددة باستراتيجية مصر للتنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، والتي حددت إحدى مؤشرات الشفافية في صنع السياسات

أما أعلى مستوى عينة المدير فقد تحقق بمتوسط وزن نسبي (٢.٦٤) وبمستوى عال، أما عينة المعلم فقد أقرت توافر هذا المتطلب بمتوسط وزن نسبي (٢.٣٥) وبمستوى متوسط، وقد يرجع هذا الاختلاف بين عينتي الدراسة إلى اختلاف الموقع الوظيفي الذي يجعل المدير أكثر قرباً الإجراءات الرسمية وتحقق مبادئ النزاهة والشفافية.

وفي الترتيب الثالث جاء المتطلب الخاص بـ "يوجد وصف وظيفي للعاملين بوزارة التربية والتعليم يسمح بممارسة المواطنة التنظيمية"، والذي توافر بمتوسط وزن نسبي (٢.٤١) وبمستوى عال، وقد يرجع ذلك إلى؛ حيث صدر القرار الوزاري رقم (١٦٤) بتاريخ ٣١ / ٥ / ٢٠١٦ باعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم.

أما بالنسبة للعينة الخاصة بالمديرين فقد توافر هذا المتطلب من وجهة نظرهم بمتوسط وزن نسبي (٢.١٢) وبمستوى متوسط، أما عينة المعلمين فقد أقرت توافر المتطلب بمتوسط وزن نسبي (٢.٥٤) وبمستوى عال، وقد يرجع هذا الاختلاف في مستوى التوافر إلى اختلاف الوصف الوظيفي الخاص بالمدير عن الوصف الوظيفي الخاص بالمعلم.

متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية ---- محمد محمود محمد جاد
أ.د/محمود عباس عابدين
د./حنان حسن سليمان

أما المتطلب الخاص بـ " تهتم إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بممارسات المواطنة التنظيمية في جميع عملياتها " والذي توافر من وجهة نظر جملة أفراد العينة بمتوسط وزن نسبي (١.٢٦) وبمستوى ضعيف ، فقد جاء في الترتيب الأخير ، فعلى الرغم من إنشاء وزارة التربية والتعليم للإدارة العامة للموارد البشرية إلا أن هذه النتيجة تشير إلى ضعف التزام تلك الإدارة بالمدخل العلمي لإدارة الموارد البشرية بخطواته (استقطاب، واختيار، وتوظيف، وتحفيز)
ب : متطلبات خاصة بترسيخ ثقافة المواطنة التنظيمية داخل المدارس :

جدول (٥)

متوسط الوزن النسبي لاستجابات عينة المديرين والمعلمين وجملة أفراد عينة ومستوى توافر المتطلبات من وجهة نظرهم ، وكذلك الانحراف المعياري للاستجابات وترتيب المتطلبات

م	المتطلبات	درجة التوافر في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية									
		من وجهة نظر عينة المدير			من وجهة نظر عينة المعلم			من وجهة نظر جملة أفراد العينة			
		متوسط الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	متوسط الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	متوسط الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	ترتيب المتطلبات
١	تضمن المواطنة التنظيمية في رؤية المدرسة.	١.٢٢	ضعيف	١٤	١.٧١	متوسط	١٣	١.٥٦	ضعيف	١٣	١٣
٢	تشجيع مدير المدرسة العمل التطوعي الداعم لنجاح المدرسة في تحقيق أهدافها .	٢.٩	عال	٢	٢.٤٧	عال	٢	٢.٦	عال	٢	٣

مجلة كلية التربية بالإسماعيلية - العدد الرابع والخمسون - سبتمبر ٢٠٢٢ (ص ٢٥٣ - ٣٣٠)

م	المتطلبات	درجة التوافر في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية									
		من وجهة نظر عينة المدير			من وجهة نظر عينة المعلم			من وجهة نظر جملة أفراد العينة			
		متوسط الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	متوسط الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	متوسط الوزن النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب المتطلبات	
٣	تشجيع مدير المدرسة العمل في فريق .	٢.٧٣	عال	٠.٤٤	٣	٢.٤١	عال	٠.٦٢	٤	٠.٥٩	٤
٤	امتلاك العاملين في المدرسة صلاحيات تمكنهم من ممارسة مهام غير رسمية داعمة لنجاح المدرسة في تحقيق أهدافها .	١.٧٩	متوسط	٠.٦٦	١١	١.٩٧	متوسط	٠.٧١	١٢	٠.٦٩	١٢
٥	يدعم مدير المدرسة العلاقات الإنسانية الإيجابية مع المجتمع الخارجي	٢.١	متوسط	٠.٦٧	٥	٢.٣٢	متوسط	٠.٦٢	٥	٠.٦٥	٥
٦	تشجيع مدير المدرسة المبادرات الإبداعية لدى العاملين	٢.٠٣	متوسط	٠.٧٩	٧	٢.١٢	متوسط	٠.٨٣	٩	٠.٨٢	٩

متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية ---- محمد محمود محمد جاد
 أ.د/محمود عباس عابدين
 د./حنان حسن سليمان

م	المتطلبات	درجة التوافر في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية											
		من وجهة نظر عينة المدير			من وجهة نظر عينة المعلم			من وجهة نظر جملة أفراد العينة					
		متوسط الوزن النسبي	مستوى التوافق	الاحراف المعياري	الترتيب	متوسط الوزن النسبي	مستوى التوافق	الاحراف المعياري	الترتيب	متوسط الوزن النسبي	مستوى التوافق	الاحراف المعياري	ترتيب المتطلبات
	لحل المشكلات المدرسية .	١.٨٦	متوسط	٠.٧٢	١٠	٢.٢١	متوسط	٠.٦٧	٧	٢.١١	متوسط	٠.٧١	٨
٧	تشجيع مدير المدرسة المبادرات الإبداعية لدى العاملين لتطوير العمل المدرسي .	١.٨٦	متوسط	٠.٧٢	١٠	٢.٢١	متوسط	٠.٦٧	٧	٢.١١	متوسط	٠.٧١	٨
٨	توزيع العاملين الجدد في مجموعات عمل تتميز بمستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية	١.٢	ضعيف	٠.٤٢	١٥	١.٥	ضعيف	٠.٦٨	١٤	١.٤٢	ضعيف	٠.٦٣	١٥
٩	دعم مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية الإيجابية بين	٢.٩٤	عال	٠.٢٥	١	٢.٤٧	عال	٠.٦٤	٣	٢.٦١	عال	٠.٥٩	٢

مجلة كلية التربية بالإسماعيلية - العدد الرابع والخمسون - سبتمبر ٢٠٢٢ (ص ٢٥٣ - ٣٣٠)

م	المتطلبات	درجة التوافر في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية											
		من وجهة نظر عينة المدير			من وجهة نظر عينة المعلم			من وجهة نظر جملة أفراد العينة					
		متوسط الوزن النسبي	مستوى التوافق	الانحراف المعياري	الترتيب	متوسط الوزن النسبي	مستوى التوافق	الانحراف المعياري	الترتيب	متوسط الوزن النسبي	مستوى التوافق	الانحراف المعياري	ترتيب المتطلبات
١٠	تفعيل دور أعضاء المجتمع المدرسي (معلم ، إداري ، طالب)	١.٦٢	ضعيف	٠.٧٤	١٣	١.٥	ضعيف	٠.٧	١٥	١.٥٣	ضعيف	٠.٧٢	١٤
١١	يتقبل مدير المدرسة وجهات النظر المتباينة في العمل	٢.٦٢	عال	٠.٥٢	٤	٢.٦٧	عال	٠.٥٥	١	٢.٦٦	عال	٠.٥٤	١
١٢	تشجيع المدير المعلمين على التعامل مع المشكلات بطريقة علمية .	١.٩٩	متوسط	٠.٧٥	٨	٢.١٨	متوسط	٠.٦٣	٨	٢.١٢	متوسط	٠.٦٧	٧
١٣	تشجيع المدير	١.٩٧	متوسط	٠.٧١	٩	١.٩٨	متوسط	٠.٧٧	١١	١.٩٨	متوسط	٠.٧٥	١٠

متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية ---- محمد محمود محمد جاد
أ.د/محمود عباس عابدين
د./حنان حسن سليمان

م	درجة التوافر في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية												
	من وجهة نظر عينة المدير			من وجهة نظر عينة المعلم			من وجهة نظر جملة أفراد العينة						
	متوسط الوزن النسبي	الاحراف المعياري	الترتيب	متوسط الوزن النسبي	الاحراف المعياري	الترتيب	متوسط الوزن النسبي	الاحراف المعياري	الترتيب	ترتيب المتطلبات			
										الإداريين على التعامل مع المشكلات بطريقة علمية			
١٤	تشجيع المدير المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم	٢.٠٧	متوسط	٠.٧٤	٦	٢.٢١	متوسط	٠.٦٣	٦	٢.١٧	متوسط	٠.٦٧	٦
١٥	تشجيع المدير الإداريين على تبادل الخبرات فيما بينهم	١.٧٩	متوسط	٠.٨٢	١٢	٢.٠٦	متوسط	٠.٧٨	١٠	١.٩٨	متوسط	٠.٨٠	١١
	إجمالي المتطلبات	٢.٠٦	متوسط			٢.١٢	متوسط			٢.١	متوسط		

يستنتج من الجدول السابق توافر المتطلبات الخاصة "بترسخ ثقافة المواطنة التنظيمية داخل المدارس" من منظور جملة أفراد العينة بمتوسط وزن نسبي (٢.١) وبمستوى متوسط ، أما على مستوى المتطلبات الفرعية فقد توافر :

- أربعة متطلبات بمستوى عال .

- ثماني متطلبات بمستوى متوسط.
- ثلاث متطلبات بمستوى ضعيف.
- وقد جاء المتطلب الخاص بـ " يتقبل مدير المدرسة وجهات النظر المتباينة في العمل " بمتوسط وزن نسبي (٢.٦٦) وبمستوى عال من وجهة نظر إجمالي عينة الدراسة وقد يرجع ذلك إلى تبني مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لنمط الإدارة الديمقراطي .
- وقد اتفقت عيني المدير والمعلم على أن مستوى توافر هذا المتطلب هي عال ، وتوافرت بمتوسط وزن نسبي (٢.٦٢) من وجهة نظر المديرين ، ومتوسط وزن نسبي (٢.٦٧) من وجهة نظر المعلمين .
- وجاء في الترتيب الثاني التطلب الخاص بـ " دعم مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية الإيجابية بين أعضاء المجتمع المدرسي (معلم ، إداري ، طالب) " ؛ حيث توافر بمتوسط وزن نسبي (٢.٦١) وبمستوى عال من وجهة نظر جملة عينة الدراسة ، وقد يرجع توافر هذا المستوى إلى :
- توافر القدوة الطيبة : بحيث يكون المدير قدوة طيبة للعاملين بالمدرسة .
- المناخ الإيجابي : حيث تظهر العلاقات الإنسانية الإيجابية عندما يتوافر مناخ إيجابي متوافر به الاستقرار والطمأنينة والتفاهم والبعد عن العنف والتحيز والصراع التنظيمي .
- أسلوب القيادة الرشيدة : والذي يقوم على أساس الثقة المتبادلة وتطبيق مبدأ الديمقراطية في التعامل .
- وقد اتفقت عينة المديرين مع عينة المعلمين على أن مستوى توافر هذا المتطلب هي عال ، وتوافرت بمتوسط وزن نسبي (٢.٩٤) من وجهة نظر المديرين ، ومتوسط وزن نسبي (٢.٤٧) من وجهة نظر المعلمين
- أما في الترتيب الثالث فقد جاء المتطلب الخاص بـ " تشجيع مدير المدرسة العمل التطوعي الداعم لنجاح المدرسة في تحقيق أهدافها " ؛ حيث توافر من وجهة نظر جملة عينة الدراسة بمتوسط وزن نسبي (٢.٦) وبمستوى عال ، وقد يرجع ذلك إلى إدراك مديري المدارس أهمية العمل التطوعي والتمثلة في :
- يساعد في حل المشكلات
- مهم جداً لنجاح إدارة الأزمات .
- يساعد على رفع كفاءة المدرسة .

متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية ---- محمد محمود محمد جاد
أ.د/محمود عباس عابدين
د./حنان حسن سليمان

وعلى مستوى عينة المديرين فقد توافر هذا المتطلب بمتوسط وزن نسبي (٢.٩) وبمستوى عال ، واتفقت معها عينة المعلمين على توافر المتطلب بمستوى عال وبمتوسط وزن نسبي (٢.٤٧)

وفي الترتيب الأخير جاء المتطلب الخاص بـ " توزيع العاملين الجدد في مجموعات عمل تتميز بمستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية " ؛ حيث توافر من وجهة نظر جملة عينة الدراسة بمتوسط وزن نسبي (١.٤٢) وبمستوى ضعيف ، وقد يرجع هذا إلى:

- أن المعايير التي تعتمد عليها المديرية التعليمية تقليدية وفقاً للعجز والطلب على التخصصات، وغالبا ما يتم الدفع بالمعلمين الجدد في مدارس الريف ، والقدامى يتم نقلهم للمدينة. وقد اتفقت عينة مع عينة المعلمين على أن مستوى توافر هذا المتطلب هو ضعيف ، وتوافر بمتوسط وزن نسبي (١.٢) من وجهة نظر مديرين، ومتوسط وزن نسبي (١.٥) من وجهة نظر عينة المعلمين .

ج: متطلبات خاصة بتضمين المواطنة التنظيمية في تقييم الأداء المدرسي والفردى:

جدول (٦)

يوضح متوسط الوزن النسبي لاستجابات عينة المديرين والمعلمين وجملة أفراد عينة ومستوى توافر المتطلبات من وجهة نظرهم ، وكذلك الانحراف المعياري للاستجابات وترتيب المتطلبات

م		درجة التوافر في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية											
		من وجهة نظر عينة المدير				من وجهة نظر عينة المعلم				من وجهة نظر جملة أفراد العينة			
		متوسط الوزن النسبي	التوافر	الانحراف المعياري	الترتيب	متوسط الوزن النسبي	التوافر	الانحراف المعياري	الترتيب	متوسط الوزن النسبي	التوافر	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تضمين ممارسات المواطنة التنظيمية في معايير اعتماد المدارس من	١.٣٦	ضعيف	٠.٥٨	٥	١.٦٨	ضعيف	٠.٧	٤	١.٥٩	ضعيف	٠.٦٨	٤

درجة التوافر في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية										م	المتطلبات	
من وجهة نظر عينة المدير			من وجهة نظر عينة المعلم			من وجهة نظر جملة أفراد العينة			ترتيب المتطلبات			
متوسط الوزن النسبي	مستوى التوافر	الانحراف المعياري	الترتيب	متوسط الوزن النسبي	مستوى التوافر	الانحراف المعياري	الترتيب	متوسط الوزن النسبي				مستوى التوافر
												الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.
٦	٠.٦١	ضعيف	١.٥	٦	٠.٦١	ضعيف	١.٥	٣	٠.٦١	ضعيف	١.٥	تضمن ممارسات المواطنة التنظيمية في معايير المفاضلة بين العاملين بالمدرسة للمهام المميزة
٥	٠.٦٢	ضعيف	١.٥٣	٥	٠.٦٢	ضعيف	١.٥٤	٤	٠.٦٣	ضعيف	١.٥	تضمن ممارسات المواطنة التنظيمية في معايير الترقى للعاملين .
١	٠.٧٦	متوسط	١.٨٩	٢	٠.٧٦	متوسط	١.٨٨	١	٠.٧٤	متوسط	١.٩١	إيجاد منظومة تحفيز غير رسمية لمكافحة سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل غير مباشر في تقييم العاملين في المدرسة .
٢	٠.٦٦	متوسط	١.٨٢	١	٠.٦٣	متوسط	١.٩٢	٢	٠.٦٦	ضعيف	١.٦	اعتماد الموضوعية في ممارسات التقويم

متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية ---- محمد محمود محمد جاد
 أ.د/محمود عباس عابدين
 د./حنان حسن سليمان

درجة التوافر في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية										
المتطلبات		من وجهة نظر عينة المدير			من وجهة نظر عينة المعلم			من وجهة نظر جملة أفراد العينة		
م	المتطلبات	متوسط الوزن النسبي	مستوى التوافر	الاحراف المعياري	الترتيب	متوسط الوزن النسبي	مستوى التوافر	الاحراف المعياري	الترتيب	متوسط الوزن النسبي
٦	نشر نتائج التقييم المدرسي بين المستفيدين (طلاب ، معلمين ، مجتمع محلي) من مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي	١.٣٥	ضعيف	٠.٥٣	٦	١.٧٣	متوسط	٠.٧٢	٢	١.٦٢
	اجمالي المتطلبات	١.٥٤	ضعيف			١.٧١	متوسط			١.٦٦

يلاحظ من الجدول السابق توافر المتطلبات الخاصة بـ " بتضمين المواطنة التنظيمية في تقويم الأداء المدرسي والفردى " بمتوسط وزن نسبي (١.٦٦) ومستوى ضعيف من منظور جملة عينة الدراسة .

أما على مستوى المتطلبات الفرعية فقد توافر منها :

- متطلبان بمستوى متوسط.

- أربعة متطلبات بمستوى ضعيف.

وقد جاء في الترتيب الأول المتطلب الخاص بـ " إيجاد منظومة تحفيز غير رسمية لمكافأة سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل غير مباشر في تقييم العاملين في المدرسة " ؛ حيث توافر بمتوسط وزن نسبي (١.٨٩) ومستوى متوسط من منظور جملة عينة الدراسة ، وقد يرجع ذلك إلى :

- الرضا النسبي لعينة الدراسة عن منظومة الحوافز ، ولكن مازال هناك حاجة للعمل على تحسين الحوافز المدرسية من خلال التخطيط العلمي للتحفيز لجزء من منظومة إدارة الموارد البشرية .
وقد اتفقت عينة المديرين مع عينة المعلم على توافر هذا المتطلب بمستوى متوسط ، ومتوسط وزن نسبي (١.٩١) من عينة المدير ، ومتوسط وزن نسبي (١.٨٨) بالنسبة لعينة المعلم .

وفي الترتيب الثاني جاء المتطلب الخاص بـ " اعتماد الموضوعية في ممارسات التقويم " ؛ حيث توافر بمتوسط وزن نسبي (١.٨٢) وبمستوى متوسط، وقد يرجع ذلك إلى :

- ضعف تبني المدارس لمعايير واضحة في التقويم الموسمي والفردى .

- ضعف تطبيق مديري المدارس لمعايير التقويم بموضوعية .

وعلى مستوى عينة المديرين فقد توافر هذا المتطلب بمتوسط وزن نسبي (١.٦) وبمستوى ضعيف، أما بالنسبة لعينة المعلم فقد توافر بمتوسط وزن نسبي (١.٩٢) وبمستوى متوسط
أما في الترتيب الثالث فقد جاء " نشر نتائج التقويم المدرسي بين المستفيدين(طلاب ، معلمين، مجتمع محلي) من مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساس " ؛ حيث توافر من منظور جملة عينة الدراسة بمتوسط وزن نسبي (١.٦٢) وبمستوى ضعيف ، وقد يرجع ذلك إلى ضعف اعلان نتائج التقويم بين العاملين أوالمجتمع المحلي كمؤشر لضعف إدراك مديري المدارس لأهمية هذا الأمر في تحسين العمل المدرسي

وأقرت عينة المديرين توافر هذا المتطلب بمتوسط وزن نسبي (١.٣٥) وبمستوى ضعيف، وعينة المعلمين أقرت توافر هذا المتطلب بمتوسط وزن نسبي (١.٧٣) وبمستوى متوسط

وفي الترتيب الأخير جاء المتطلب الخاص بـ " تضمين ممارسات المواطنة التنظيمية في معايير الترقى للعاملين"؛ حيث توافر بمتوسط وزن نسبي (١.٥٣) وبمستوى ضعيف ؛ وقد يرجع ذلك إلى وقد يرجع ذلك إلى الاعتماد على معايير تقليدية للترقى كالأقدمية ،أو الدورات التدريبية التقليدية

وأقرت عينة المديرين توافر هذا المتطلب بمتوسط وزن نسبي (١.٥) ، وعينة المعلمين أقرت توافرها بمتوسط وزن نسبي (١.٥٤)، واتفقت العينتان على توافر المتطلب بمستوى ضعيف.

السؤال الثاني: مامستوى تواجد المشكلات التي تحد من تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر أفراد العينة ؟

متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية ---- محمد محمود محمد جاد
أ.د/محمود عباس عابدين
د./حنان حسن سليمان

بالنسبة لإجمالي المشكلات التي تواجه تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية ، يتضح من جدول (٧) نتائج الدراسة بخصوص هذا السؤال

جدول (٧)

متوسط الوزن النسبي لاستجابات عينة المديرين والمعلمين وجملة أفراد عينة ومستوى توافر إجمالي المشكلات من وجهة نظرهم ، وكذلك الانحراف المعياري للاستجابات وترتيب المشكلات

المشكلات			من وجهة نظر عينة المدير			من وجهة نظر عينة المعلم			من وجهة نظر جملة أفراد العينة		
الترتيب	مستوى التوافق النسبي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب	مستوى التوافق النسبي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب	مستوى التوافق النسبي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب	مستوى التوافق النسبي	متوسط الوزن النسبي
١	متوسط	٢.٣٥	١	متوسط	٢.٣٦	١	متوسط	٢.٣٦	١	متوسط	٢.٣٦
مشكلات خاصة بمعايير اختيار العاملين بالمؤسسات التعليمية											
٢	متوسط	٢.٢	٢	متوسط	٢.٢٧	٢	متوسط	٢.٢٥	٢	متوسط	٢.٢٥
مشكلات خاصة بالتنمية المهنية للعاملين في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي											
٣	متوسط	٢.٠١	٣	متوسط	٢.٠٢	٣	متوسط	٢.٠٤	٣	متوسط	٢.٠٤
مشكلات خاصة بالمناخ التربوي لمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي											
	متوسط	٢.١٩		متوسط	٢.٢٢		متوسط	٢.٢		متوسط	٢.٢
إجمالي المشكلات											

ويلاحظ من الجدول السابق أنه :

تواجدت المشكلات التي تحد من تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية بمتوسط وزن نسبي (٢.٢) وبمستوى متوسط .
أما على مستوى المحاور الرئيسية للمشكلات فقد جاءت في الترتيب الأول المشكلات الخاصة بـ " مشكلات خاصة بمعايير اختيار العاملين بالمؤسسات التعليمية " ؛ حي تواجدت من منظور

جملة عينة الدراسة بمتوسط وزن نسبي (٢.٣٦) وبمستوى متوسط ، وقد يرجع ذلك إلى خلو تلك المعايير الخاصة باتجاه المتقدمين لشغل الوظيفة نحو العمل التطوعي .

وفي الترتيب الثاني جاءت المشكلات الخاصة بـ " مشكلات خاصة بالتنمية المهنية للعاملين في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي " ؛ حيث تواجدت بمتوسط وزن نسبي (٢.٢٥) من منظور جملة عينة الدراسة وبمستوى متوسط ، وقد يرجع ذلك إلى ضعف اهتمام وزارة التربية والتعليم بالتخطيط لبرامج التنمية المهنية للعاملين بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي .

وفي الترتيب الثالث جاءت المشكلات الخاصة بـ " مشكلات خاصة بالمناخ التربوي لمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي " ؛ حيث تواجدت بمتوسط وزن نسبي (٢.٠٤) وبمستوى متوسط ، وقد ترجع تلك المشكلات إلى :

- ضعف توفيق مدير المدرسة بين النواحي الإدارية بمشكلاتها والنواحي الفنية مثل المتابعة والإشراف المستمر على العمل المدرسي .

- تبني المعلم والمدير لاتجاه سلبي نحو مهنة التدريس .

- مقاومة أعضاء المجتمع المدرسي للتغيير الإيجابي الداعم للتطوير المدرسي .

أما على مستوى المحاور الفرعية للمشكلات التي تواجه تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية فقد جاءت نتائج الدراسة الميدانية كالتالي :

أ- مشكلات خاصة بمعايير اختيار العاملين بالمؤسسات التعليمية

جدول (٨)

متوسط الوزن النسبي لاستجابات عينة المديرين والمعلمين وجملة أفراد العينة ومستوى تواجدها للمشكلات من وجهة نظرهم ، وكذلك الانحراف المعياري للاستجابات وترتيب المشكلات

م	المشكلات	درجة التواجد في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية											
		من وجهة نظر عينة المدير				من وجهة نظر عينة المعلم				من وجهة نظر جملة أفراد العينة			
		متوسط النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	متوسط النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	متوسط النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	متوسط النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	ضعف اختيار الأشخاص ذوي الدرجة	٢.٠١	متوسط	٤	٢.٣١	متوسط	٤	٢.٢٢	متوسط	٤	٠.٦٦	٤	

متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية ---- محمد محمود محمد جاد
أ.د/محمود عباس عابدين
د./حنان حسن سليمان

م	المشكلات	درجة التواجد في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية													
		من وجهة نظر عينة المدير						من وجهة نظر عينة المعلم						من وجهة نظر جملة أفراد العينة	
		متوسط النسبي	مستوى التوافق	الانحراف المعياري	الترتيب	متوسط النسبي	مستوى التوافق	الانحراف المعياري	الترتيب	متوسط النسبي	مستوى التوافق	الانحراف المعياري	الترتيب		
٢	قلة اختيار الأشخاص المتفائلين، الذين لهم نظرة مستقبلية للحياة	٢.٧٣	عال	١٠.٥٥	٢.٣٥	متوسط	٢٠.٦٨	٢	٢.٤٦	عال	٠.٦٧	٢			
٣	ندرة اختيار الأشخاص الذين يتمتعون بالروح الجماعية	٢.٥٥	عال	٢٠.٦٨	٢.٤٥	عال	١٠.٦١	١	٢.٤٨	عال	٠.٦٣	١			
٤	صعوبة اختيار الأشخاص الذين يميلون إلى تحديد وظائفهم بصورة أدق أكثر من الآخرين	٢.١	متوسط	٣٠.٥٨	٢.٣٤	متوسط	٣٠.٧١	٣	٢.٢٧	متوسط	٠.٦٨	٣			

م	المشكلات	درجة التواجد في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية										
		من وجهة نظر عينة المدير					من وجهة نظر عينة المعلم					من وجهة نظر جملة أفراد العينة
		وزن متوسط النسبي	الترتيب	الأحرف المعياري	مستوى التوافق	مستوى النسبي	وزن متوسط النسبي	الترتيب	الأحرف المعياري	مستوى التوافق	مستوى النسبي	
إجمالي المشكلات	٢.٣٥	متوسط				٢.٣٦	متوسط					

يستنتج من خلال الجدول السابق تواجد المشكلات الخاصة بـ " خاصة بمعايير اختيار العاملين بالمؤسسات التعليمية " فقد تواجدت بمتوسط وزن نسبي (٢.٣٦) وبمستوى متوسط من منظور جملة عينة الدراسة، أما على مستوى المشكلات الفرعية فقد تواجد منها :

- مشكلتان بمستوى عال .

- ثلاث مشكلات بمستوى متوسط .

وقد جاءت في الترتيب الأول المشكلة الخاصة بـ " ندرة اختيار الأشخاص الذين يتمتعون بالروح الجماعية " ؛ حيث تواجدت بمتوسط وزن نسبي (٢.٤٨) وبمستوى عال من منظور جملة عينة الدراسة وقد يرجع ذلك إلى خلو معايير التوظيف المحددة من قبل وزارة التربية والتعليم من قيم العمل الجماعي ، واقتصارها على الاهتمام بنوع المؤهل ، والمستوى العلمي لدى المتقدم ، أما امتلاك قيم العمل فلا يتم التركيز عليها عند الاختيار .

وعلى مستوى عينة المديرين تواجدت هذه المشكلة بمتوسط وزن نسبي (٢.٥٥) وبمستوى عال، واتفقت عينة المعلم معهما في مستوى تواجد المشكلة وهو عال ، وبمتوسط وزن نسبي (٢.٤٥).

أما في الترتيب الثاني فقد تواجدت المشكلة الخاصة بـ " قلة اختيار الأشخاص المتفائلين ، الذين لهم نظرة مستقبلية للحياة"؛ حيث تواجدت بمتوسط وزن نسبي (٢.٤٦) بمستوى عال من منظور جملة عينة الدراسة ، وتعتبر هذه النتيجة مؤشراً على ضعف قدرة العاملين بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي على استخدام الأدوات العلمية لاستشراف المستقبل والتخطيط الإيجابي له مما يؤثر سلباً على قدرتهم على المشاركة الفاعلة في التخطيط للتطوير المدرسي .

وبالنسبة لعينة المديرين فقد تواجدت هذه المشكلة بمتوسط وزن نسبي (٢.٧٣) وبمستوى عال، أما بالنسبة لعينة المعلم فقد تواجدت بمتوسط وزن نسبي (٢.٣٥) وبمستوى متوسط، وعلى الرغم من اختلاف مستوى تواجد المشكلة من وجهتي نظر العينتين إلا أن هناك تقارب في قيمة

متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية ---- محمد محمود محمد جاد
أ.د/محمود عباس عابدين
د./حنان حسن سليمان

متوسط الوزن النسبي من وجهة نظر العينتين واتفاق على تواجد المشكلة مما يعني ضرورة تطوير شروط اختيار العاملين بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وتضمينها بعض الجوانب النفسية الداعمة لتحقيق المواطنة التنظيمية.

وفي الترتيب الثالث جاءت المشكلة الخاصة بـ " صعوبة اختيار الأشخاص الذين يميلون إلى تحديد وظائفهم بصورة أدق أكثر من الآخرين"؛ حيث تواجدت بمتوسط وزن نسبي (٢.٢٧) وبمستوى متوسط من منظور جملة العينة ، وقد يرجع ذلك إلى :

- ضعف وعي العاملين بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بوصفهم الوظيفي .
- ضعف قدرة العاملين على تحليل المهام الموكلة إليهم إلى أجزاء فرعية بحيث يمكن تنفيذها بدقة أكثر .

واتفقت العينة الخاصة بالمديرين مع عينة المعلمين على مستوى تواجد هذه المشكلة وهي متوسط ، وبمتوسط وزن نسبي من وجهة نظر المدير (٢.١)، أما من وجهة نظر المعلم فقد تواجد بمتوسط وزن نسبي (٢.٣٤).

أما في الترتيب الأخير فقد جاءت المشكلات الخاصة بـ " ضعف اختيار الأشخاص ذوي الدرجة العالية من صحوه الضمير " ؛ حيث تواجدت بمتوسط وزن نسبي (٢.٢٢) وبمستوى متوسط من وجهة نظر جملة عينة الدراسة ، وقد يرجع هذا الترتيب المتأخر لهذه المشكلة إلى أن مهنة التعليم تعتبر مهنة أخلاقية في المقام الأول .

وقد اتفقت عينة المديرين مع عينة المعلمين على تواجد هذه المشكلة بمستوى متوسط وبمتوسط وزن نسبي (٢.٠١) من وجهة نظر عينة مدير ، ومتوسط وزن نسبي (٢.٣١) من وجهة نظر عينة المعلمين .

ب- مشكلات خاصة بالتنمية المهنية للعاملين في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

جدول (٩)

يوضح متوسط الوزن النسبي لاستجابات عينة المديرين والمعلمين وجملة أفراد العينة ومستوى تواجد المشكلات من وجهة نظرهم ، وكذلك الانحراف المعياري للاستجابات وترتيب المشكلات

درجة التواجد في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية											
م	المشكلات	من وجهة نظر عينة المدير			من وجهة نظر عينة المعلم			من وجهة نظر جملة أفراد العينة			
		متوسط الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	متوسط الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	متوسط الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	
١	ضعف التخطيط للبرامج التدريبية الداعمة للمواطنة التنظيمية.	٢.٦٩	٠.٤٨	١	٢.٥١	٠.٧	٢	٢.٥٧	٠.٦٤	١	
٢	ضعف تدريب العاملين على تحمل ضغوط العمل.	٢.٠٢	٠.٧٦	٧	٢.٣٦	٠.٦٧	٤	٢.٢٥	٠.٧١	٤	
٣	ضعف تدريب العاملين على إدارة الوقت .	٢.١٩	٠.٧٢	٣	٢.١	٠.٦٢	٦	٢.١٢	٠.٦٦	٧	
٤	قلة تدريب العاملين على إدارة الأزمات	٢.١٢	٠.٦٩	٦	٢.٠٥	٠.٧	٨	٢.٠٧	٠.٧	٨	
٥	ندرة تدريب	٢.١٤	٠.٧٢	٥	٢.٥٥	٠.٦٣	١	٢.٤٢	٠.٦٩	٣	

متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية ---- محمد محمود محمد جاد
أ.د/محمود عباس عابدين
د./حنان حسن سليمان

درجة التواجد في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية													
م	المشكلات	من وجهة نظر عينة المدير				من وجهة نظر عينة المعلم				من وجهة نظر جملة أفراد العينة			
		متوسط الوزن النسبي	مستوى التوافق	الاحراف المعياري	الترتيب	متوسط الوزن النسبي	مستوى التوافق	الاحراف المعياري	الترتيب	متوسط الوزن النسبي	مستوى التوافق	الاحراف المعياري	الترتيب
	العاملين على إدارة الإبداع في المؤسسات التعليمية .												
٦	ضعف تدريب العاملين على مهارات الاتصال الفعال	٢.١٧	متوسط	٠.٦٩	٤	٢.٠٩	متوسط	٠.٦	٧	٢.١٢	متوسط	٠.٦٣	٦
٧	معظم الدورات التدريبية المقدمة للعاملين شكلية.	٢.٥١	عال	٠.٥١	٢	٢.٤٧	عال	٠.٦٩	٣	٢.٤٨	عال	٠.٦٤	٢
٨	ضعف تشجيع العاملين على استكمال دراساتهم	٢.٠١	متوسط	٠.٧٧	٨	٢.٠٣	متوسط	٠.٧١	٩	٢.٠٢	متوسط	٠.٧٣	٩

درجة التواجد في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية													
م	المشكلات	من وجهة نظر عينة المدير				من وجهة نظر عينة المعلم				من وجهة نظر جملة أفراد العينة			
		متوسط الوزن النسبي	مستوى التوافق	الإحراق المعياري	الترتيب	متوسط الوزن النسبي	مستوى التوافق	الإحراق المعياري	الترتيب	متوسط الوزن النسبي	مستوى التوافق	الإحراق المعياري	الترتيب
	التربوية العليا												
٩	ضعف دور وحدة التدريب بالمدرسة في نشر ثقافة المواطنة التنظيمية بين العاملين	١.٩٧	متوسط	٠.٧٥	٩	٢.٢٨	متوسط	٠.٧١	٥	٢.١٩	متوسط	٠.٧٤	٥
	إجمالي المشكلات	٢.٢	متوسط			٢.٢٧	متوسط			٢.٢٥	متوسط		

يلاحظ من الجدول السابق تواجد المشكلات الخاصة بـ " خاصة بالتنمية المهنية للعاملين في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي " بمتوسط وزن نسبي (٢.٢٥) وبمستوى متوسط من منظور جملة أفراد العينة ، أما على مستوى المشكلات الفرعية فقد تواجد منها :

- ثلاث مشكلات بمستوى عال .

- ست مشكلات بمستوى متوسط .

وقد جاءت في الترتيب الأول المشكلة الخاصة بـ " ضعف التخطيط للبرامج التدريبية الداعمة للمواطنة التنظيمية"؛ حيث تواجدها بمتوسط وزن نسبي (٢.٥٧) وبمستوى عال من منظور جملة عينة الدراسة؛ حيث يعاني تدريب العاملين بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بضعف التخطيط العلمي له وهذا ما أكدته دراسة (أبوجمعة ، ٢٠١٧ ، ص ٤٢١) حيث توصلت

متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية ---- محمد محمود محمد جاد
أ.د/محمود عباس عابدين
د./حنان حسن سليمان

إلى وجود قصور واضح في برامج التدريب والتنمية المهنية للمعلمين فالخطط غير واضحة،
وأساليب التنفيذ قاصره ، ويغلب الأداء الشكلي واستيفاء الأوراق على التدريب .
وعلى مستوى عينة المديرين تواجدت هذه المشكلة بمتوسط وزن نسبي (٢.٦٩) وبمستوى
عال، واتفقت معها عينة المعلمين على مستوى تواجدها المشكلة ، أما متوسط الوزن النسبي
لتواجدها من وجهة نظر المعلمين فقد كانت (٢.٥١) .
وفي الترتيب الثاني فقد تواجدها المشكلة الخاصة بـ " معظم الدورات التدريبية المقدمة للعاملين
شكلية" فقد تواجدها بمتوسط وزن نسبي (٢.٤٨) وبمستوى عال من منظور جملة عينة الدراسة،
وقد يرجع ذلك إلى :

- ضعف إدراك العاملين بوزارة التربية والتعليم بأهمية التدريب كأحد أدوات التنمية المهنية .
- ضعف إدراك بقيادة الأكاديمية المهنية للمعلمين لأهمية التخطيط العلمي ودراسة العائد من
الدورات التدريبية المقدمة فيها .

وعلى مستوى عينة المديرين فقد تواجدها هذه المشكلة بمتوسط وزن نسبي (٢.٥١) وبمستوى
عال، واتفقت معهم عينة المعلمين على تواجدها المشكلة بمستوى عال ، أما متوسط الوزن النسبي
لها من وجهة نظر عينة المعلمين فقد جاءت (٢.٤٧)

وفي الترتيب الثالث جاءت المشكلة الخاصة بـ " ندرة تدريب العاملين على إدارة الإبداع في
المؤسسات التعليمية "؛ حيث تواجدها هذه المشكلة من وجهة نظر جملة عينة الدراسة بمتوسط
وزن نسبي (٢.٤٢) وبمستوى عال ، وقد أوصت دراسة (أحمد ، ٢٠٠٨ ، ص ٣٤١) بضرورة
عقد دورات تدريبية مستمرة لجميع أفراد المجتمع المدرسي لتوعيتهم بالأساليب الإدارية الحديثة،
وكيفية تفعيل الإبداع الإداري بصورة تخدم جميع أفراد المجتمع المدرسي .

وأقرت عينة المديرين تواجدها هذه المشكلة بمتوسط وزن نسبي (٢.١٤) وبمستوى متوسط ، أما
عينة المعلمين فقد جاءت بمتوسط وزن نسبي (٢.٥٥) وبمستوى عال ، وقد يرجع الاختلاف بين
المعلمين والمديرين في مستوى تواجدها هذه المشكلة إلى اختلاف إدراكهم لأهمية إدارة الإبداع .

أما في الترتيب الأخير فقد جاءت المشكلة الخاصة بـ " ضعف تشجيع العاملين على استكمال
دراساتهم التربوية العليا " وقد تواجدها بمتوسط وزن نسبي (٢.٠٢) وبمستوى متوسط من منظور
جملة عينة الدراسة ، وقد يرجع الترتيب المتأخر لهذه المشكلة إلى على المستوى التشريعي

تسمح التشريعات لجميع العاملين باستكمال دراستهم العليا ، لكن قد يكون العائد المادي بعد الحصول على درجة علمية أعلى غير مرضي .

وعلى مستوى عينة المديرين فقد تواجدت هذه المشكلة بمتوسط وزن نسبي (٢.٠١) وبمستوى متوسط ، واتفقت معها عينة المعلمين على تواجدها المشكلة بمستوى متوسط ، أما متوسط الوزن النسبي من وجهة نظر عينة المعلمين فهو (٢.٠٣) وهي قيم متقاربة .

ج- مشكلات خاصة بالمناخ التربوي لمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

جدول (١٠)

يوضح متوسط الوزن النسبي لاستجابات عينة المديرين والمعلمين وجملة أفراد العينة ومستوى

تواجد المشكلات من وجهة نظرهم ، وكذلك الانحراف المعياري للاستجابات وترتيب المشكلات

م	المشكلات	درجة التواجد في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية											
		من وجهة نظر عينة المدير				من وجهة نظر عينة المعلم				من وجهة نظر جملة أفراد العينة			
		الوزن متوسط	الانحراف المتوسط	الترتيب	الوزن متوسط	الانحراف المتوسط	الترتيب	الوزن متوسط	الانحراف المتوسط	الترتيب	الوزن متوسط	الانحراف المتوسط	الترتيب
١	ضعف مراعاة المعايير الأخلاقية السائدة في المدرسة عند توزيع مهام العمل المدرسية .	١.٧٧	متوسط	١٢	١.٥	ضعيف	١١	١.٥٨	ضعيف	١٣	٠.٦٨	١٣	
٢	قلة الموضوعية في ممارسات إدارة الأفراد داخل المدرسة	١.٥٨	ضعيف	١٣	٢.٢٢	متوسط	٤	٢.٠٣	متوسط	٩	٠.٧٥	٩	
٣	ضعف المخصصات المالية	٢.٦٩	عال	١	٢.٥٤	عال	١	٢.٦	عال	١	٠.٦٤	١	

متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية ---- محمد محمود محمد جاد

أ.د/محمود عباس عابدين

د./حنان حسن سليمان

درجة التواجد في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية													
م	المشكلات	من وجهة نظر عينة المدير				من وجهة نظر عينة المعلم				من وجهة نظر جملة أفراد العينة			
		الوزن متوسط النسبي	الترتيب	الانحراف المعياري	مستوى التوافق	الوزن متوسط النسبي	الترتيب	الانحراف المعياري	مستوى التوافق	الوزن متوسط النسبي	الترتيب	الانحراف المعياري	مستوى التوافق
	للخدمات (الصحية والثقافية والاجتماعية) في المدرسة												
٤	ضعف مستوى الحماس للعمل بين العاملين في المدرسة	٢.٠٠٨	٨	متوسط	٠.٠٦	٢.١١	٨	متوسط	٠.٠٦٣	٢.١	٧	متوسط	٠.٠٦٢
٥	ضعف قدرة مدير المدرسة على اقناع العاملين بالعمل الإضافي الداعم للمصلحة المدرسة .	١.٨٥	١١	متوسط	٠.٠٧٥	٢.١٧	٦	متوسط	٠.٠٦٨	٢.١	٨	متوسط	٠.٠٧٢
٦	تدني مستوى الثقة بين العاملين في المدرسة	٢.٠٠٩	٧	متوسط	٠.٠٧٢	١.٤٢	١٢	ضعيف	٠.٠٥٣	١.٦	١١	ضعيف	٠.٠٦٧
٧	عجز المدرسة وقيمها في	٢.١٧	٣	متوسط	٠.٠٦١	٢.١٥	٧	متوسط	٠.٠٥٩	٢.٢	٢	متوسط	٠.٠٦٠

م	المشكلات	درجة التواجد في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية											
		من وجهة نظر عينة المدير				من وجهة نظر عينة المعلم				من وجهة نظر جملة أفراد العينة			
		الوزن متوسط	النسبة النسبي	الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن متوسط	النسبة النسبي	الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن متوسط	النسبة النسبي	الترتيب	الانحراف المعياري
	التخفيف من ضغوط العمل												
٨	ضعف مشاركة العاملين في المدرسة في عملية صنع القرار.	١.١٩	متوسط	١٠	٠.٠٨١	١٠	٠.٠٨١	١٠	٠.٠٨١	١٠	٠.٠٨١	١٠	٠.٠٨١
٩	ضعف مشاركة العاملين في المدرسة في عملية اتخاذ القرار.	٢.١٦	متوسط	٤	٠.٠٦٧	٤	٠.٠٦٧	٤	٠.٠٦٧	٤	٠.٠٦٧	٤	٠.٠٦٧
١٠	انتشار التراخي في أداء المهام بين العاملين في المدرسة	٢.٠٦	متوسط	٩	٠.٠٧٢	٩	٠.٠٧٢	٩	٠.٠٧٢	٩	٠.٠٧٢	٩	٠.٠٧٢
١١	ضعف وعي العاملين بأهمية ممارسات المواطنة التنظيمية	٢.١٧	متوسط	٢	٠.٠٦	٢	٠.٠٦	٢	٠.٠٦	٢	٠.٠٦	٢	٠.٠٦
١٢	انتشار القيم المادية بين العاملين.	٢.١٤	متوسط	٦	٠.٠٨٣	٦	٠.٠٨٣	٦	٠.٠٨٣	٦	٠.٠٨٣	٦	٠.٠٨٣
١٣	ضعف الرغبة	٢.١٤	متوسط	٥	٠.٠٧٦	٥	٠.٠٧٦	٥	٠.٠٧٦	٥	٠.٠٧٦	٥	٠.٠٧٦

متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية ---- محمد محمود محمد جاد
 أ.د/محمود عباس عابدين
 د./حنان حسن سليمان

درجة التواجد في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية											
المشكلات		من وجهة نظر عينة المدير				من وجهة نظر عينة المعلم				من وجهة نظر جملة أفراد العينة	
م	المشكلات	الوزن	النسبي	الترتيب	الوزن	النسبي	الترتيب	الوزن	النسبي	الترتيب	النسبي
		متوسط	متوسط	الترتيب	متوسط	متوسط	الترتيب	متوسط	متوسط	الترتيب	الترتيب
	لدى العاملين بالمدرسة في تحمل المسؤولية										
	إجمالي المشكلات	٢.٠١	متوسط		٢.٠٢	متوسط		٢.٠٤	متوسط		

يلاحظ من الجدول السابق تواجد المشكلات الخاصة بـ " بالمناخ التربوي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي " بمتوسط وزن نسبي (٢.٠٤) وبمستوى متوسط من منظور جملة عينة الدراسة . أما على مستوى المشكلات الفرعية فقد تواجد منها :

- مشكلة واحدة بمستوى عال.
 - تسع مشكلات بمستوى متوسط.
 - ثلاث مشكلات بمستوى ضعيف .
- وقد جاءت في الترتيب الأول المشكلات الخاصة بـ " ضعف المخصصات المالية للخدمات (الصحية والثقافية والاجتماعية) في المدرسة" وبمتوسط وزن نسبي (٢.٦) وبمستوى عال ، وقد يرجع ذلك إلى :
- الزيادة في الانفاق على التعليم لانتناسب مع زيادة الخدمات المطلوب من المدرسة تقديمها نتيجة لزيادة الإقبال المجتمعي على التعليم .
 - ضعف قدرة المدارس على الاستثمار الأمثل للإمكانيات المتاحة .
 - ضرورة البحث عن مصادر تمويل غير تقليدية للتعليم .
- وعلى مستوى عينة المدير فقد تواجدت هذه المشكلة بمتوسط وزن نسبي (٢.٦٩) وبمستوى عال ، واتفقت معها عينة المعلمين في مستوى تواجد المشكلة بمستوى عال أما متوسط الوزن النسبي لها فجاء (٢.٥٤) .

وفي الترتيب الثاني جاءت المشكلة الخاصة بـ " عجز ثقافة المدرسة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل " ؛ حيث تواجدت بمتوسط وزن نسبي (٢.٢) وبمستوى متوسط ، وقد يرجع ذلك إلى :

- الأعداد الكبيرة للتلاميذ في الفصول .
 - نصاب الحصص العال لدى المعلمين .
 - ضعف التدريب على التعامل مع ضغوط العمل .
 - تزايد التحديات التي تواجه المدرسة وبالتالي العاملين بها .
 - تزايد الصراع التنظيمي داخل المدرسة .
 - تزايد مشكلات الطلاب التربوية والتحصيلية والمطلوب من المجتمع المدرسي العمل على حلها .
- أما على مستوى عينة المدير قد تواجدت هذه المشكلة بمتوسط وزن نسبي (٢.١٧) وبمستوى متوسط ، واتفقت معها عينة المعلم في مستوى تواجدها المشكلة ، وأقرت تواجدها بمتوسط وزن نسبي (٢.١٥) .

وفي الترتيب الثالث تواجدت المشكلة الخاصة بـ " ضعف مشاركة العاملين في المدرسة في عملية اتخاذ القرار " بمتوسط وزن نسبي (٢.٢) وبمستوى متوسط من منظور جملة أفراد العينة ، وقد يرجع ذلك إلى:

- تبني مديري المدارس لنمط الإدارة الأوتوقراطية .
 - ضعف مستوى التمكين المدرسي .
 - ضعف رغبة المعلمين في المشاركة في اتخاذ القرار المدرسي .
- وعلى مستوى عينة المديرين تواجدت هذه المشكلة بمتوسط وزن نسبي (٢.١٦) وبمستوى متوسط ، واتفقت معها عينة المعلمين على تواجدها المشكلة بمستوى متوسط، أما الوزن النسبي فجاء من وجهة نظر عينة معلم (٢.٢٨) .
- وفي الترتيب الأخير جاءت المشكلة الخاصة بـ " ضعف مراعاة المعايير الأخلاقية السائدة في المدرسة عند توزيع مهام العمل المدرسية " ؛ حيث جاءت بمتوسط وزن نسبي (١.٥٨) وبمستوى ضعيف من منظور جملة عينة الدراسة، وقد يرجع ذلك إلى أن نظرة عينة الدراسة إلى مهنة التعليم أنها مهنة أخلاقية في المقام الأول وبالتالي لايتناسب معها ضعف مراعاة المعايير الأخلاقية عند توزيع المهام .

متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية ---- محمد محمود محمد جاد
أ.د/محمود عباس عابدين
د./حنان حسن سليمان

أما على مستوى عينة المدير فقد تواجدت المشكلة بمتوسط وزن نسبي (١.٧٧) وبمستوى متوسط ، أما عينة المعلم فقد أقرت تواجدها المشكلة بمتوسط وزن نسبي (١.٥٨) وبمستوى ضعيف ، وقد يرجع هذا الاختلاف إلى اختلاف الموقع الوظيفي لكل منهما فقد يرى المدير أن توزيع المهام يجب يحكمه القوانين واللوائح في المقام الأول .

السؤال الثالث: ماقترجات عينة الدراسة لمواجهة المشكلات التي تحد من تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية ؟
أما بالنسبة للسؤال المفتوح المحور الثالث : يرجى التكرم باقتراح ماترونه مناسباً لدعم تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية ؟
فقد كانت مقترحات العينة متضمنة في متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية التي حددت في الجزء الأول من الاستبيان ولم تأتي العينة بجديد وقد يرجع ذلك إلى شمولية أجزاء الاستبيان .

- مستخلص نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال ما سبق يمكن استخلاص ما يلي:

أولاً : بالنسبة لمتطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية :

* توافرت عديد من المتطلبات بمستوى عال هي :

- يوجد وصف وظيفي للعاملين بوزارة التربية والتعليم يسمح بممارسة المواطنة التنظيمية

-تبسيط الإجراءات بما يضمن النزاهة والشفافية .

-تحديث اللوائح بما يضمن النزاهة والشفافية .

-تشجيع مدير المدرسة العمل التطوعي الداعم لنجاح المدرسة في تحقيق أهدافها .

- تشجيع مدير المدرسة العمل في فريق .

-دعم مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية الإيجابية بين اعضاء المجتمع المدرسي (معلم ، إداري،

طالب)

-يتقبل مدير المدرسة وجهات النظر المتباينة في العمل

* توافرت عديد من المتطلبات بمستوى متوسط هي :

■ يتم اختيار القيادات التعليمية ممن لديهم اتجاه إيجابي نحو العمل التطوعي.

■ تهتم الأكاديمية المهنية للمعلمين بممارسات المواطنة التنظيمية عند التخطيط لبرامجها

التدريبية

- تعزيز التوجه نحو اللامركزية في الإدارة التعليمية
 - يُمنح مديرو المدارس الصلاحيات اللازمة لتمكينهم إدارياً.
 - يُمنح المعلمون الصلاحيات التي تكفل لهم العمل باستقلالية وتحميلهم مسؤولية النتائج
 - امتلاك العاملين في المدرسة صلاحيات تمكنهم من ممارسة مهام غير رسمية داعمة لنجاح المدرسة في تحقيق أهدافها .
 - يدعم مدير المدرسة العلاقات الإنسانية الإيجابية مع المجتمع الخارجي
 - تشجيع مدير المدرسة المبادرات الإبداعية لدى العاملين لحل المشكلات المدرسية .
 - تشجيع مدير المدرسة المبادرات الإبداعية لدى العاملين لتطوير العمل المدرسي .
 - تشجيع المدير المعلمين على التعامل مع المشكلات بطريقة علمية .
 - تشجيع المدير الإداريين على التعامل مع المشكلات بطريقة علمية
 - تشجيع المدير المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم
 - تشجيع المدير الإداريين على تبادل الخبرات فيما بينهم
 - إيجاد منظومة تحفيز غير رسمية كمكافأة سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل غير مباشر في تقييم العاملين في المدرسة
- توافرت عدد من المتطلبات بمستوى ضعيف و هي :
- . تتبنى وزارة التربية والتعليم العمل التطوعي كأحد القيم الحاكمة في استراتيجيتها
 - تهتم إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بممارسات المواطنة التنظيمية في جميع عملياتها
 - تتبنى وزارة التربية والتعليم دستوراً لأخلاقيات مهنة التعليم
 - تضمين المواطنة التنظيمية في رؤية المدرسة
 - توزيع العاملين الجدد في مجموعات عمل تتميز بمستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية
 - تفعيل دور مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بهدف حل المشكلات المدرسية
 - تضمين ممارسات المواطنة التنظيمية في معايير اعتماد المدارس من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.
 - تضمين ممارسات المواطنة التنظيمية في معايير المفاضلة بين العاملين بالمدرسة للمهام المميزة
 - تضمين ممارسات المواطنة التنظيمية في معايير الترقى للعاملين .

متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية ---- محمد محمود محمد جاد
أ.د/محمود عباس عابدين
د./حنان حسن سليمان

■ نشر نتائج التقييم المدرسي بين المستفيدين (طلاب ، معلمين ، مجتمع محلي) من مدارس
الحلقة الثانية من التعليم الأساسي
ثانياً : بالنسبة للمشكلات التي تواجه تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية من
التعليم الأساسي :

- * تواجدت عديد من المشكلات بمستوى عال :
- قلة اختيار الأشخاص المتفائلين ، الذين لهم نظرة مستقبلية للحياة
- ندرة اختيار الأشخاص الذين يتمتعون بالروح الجماعية
- ضعف التخطيط للبرامج التدريبية الداعمة للمواطنة التنظيمية.
- ندرة تدريب العاملين على إدارة الإبداع في المؤسسات التعليمية .
- معظم الدورات التدريبية المقدمة للعاملين شكلية.
- ضعف المخصصات المالية للخدمات (الصحية والثقافية والاجتماعية) في المدرسة
- * تواجدت عديد من المشكلات بمستوى متوسط :
- ضعف اختيار الأشخاص ذوي الدرجة العالية من صحة الضمير
- صعوبة اختيار الأشخاص الذين يميلون إلى تحديد وظائفهم بصورة أدق أكثر من الآخرين
- ضعف تدريب العاملين على تحمل ضغوط العمل.
- ضعف تدريب العاملين على إدارة الوقت .
- قلة تدريب العاملين على إدارة الأزمات
- ضعف تدريب العاملين على مهارات الاتصال الفعال
- ضعف تشجيع العاملين على استكمال دراساتهم التربوية العليا
- ضعف دور وحدة التدريب بالمدرسة في نشر ثقافة المواطنة التنظيمية بين العاملين
- قلة الموضوعية في ممارسات إدارة الأفراد داخل المدرسة
- ضعف مستوى الحماس للعمل بين العاملين في المدرسة
- ضعف قدرة مدير المدرسة على اقناع العاملين بالعمل الإضافي الداعم للمصلحة المدرسة .
- عجز ثقافة المدرسة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل
- ضعف مشاركة العاملين في المدرسة في عملية صنع القرار.
- ضعف مشاركة العاملين في المدرسة في عملية اتخاذ القرار.

- انتشار التراخي في أداء المهام بين العاملين في المدرسة
 - ضعف وعي العاملين بأهمية ممارسات المواطنة التنظيمية
 - انتشار القيم المادية بين العاملين.
- * تواجدت عديد من المشكلات بمستوى ضعيف وهي:
- ضعف مراعاة المعايير الأخلاقية السائدة في المدرسة عند توزيع مهام العمل المدرسية .
 - تدني مستوى الثقة بين العاملين في المدرسة
 - ضعف الرغبة لدى العاملين بالمدرسة في تحمل المسؤولية
- توصيات ومقترحات الدراسة
- توصي الدراسة الحالية بما يلي :
- لتلبية المتطلبات الخاصة بدعم الإدارة التعليمية العليا للمواطنة التنظيمية
 - يوصى بما يلي :
 - تضمين العمل التطوعي كأحد القيم الحاكمة في الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي
 - توفير آليات لاختيار القيادات التعليمية تشمل العمل التطوعي كأحد بنودها .
 - تضمين ممارسات الإدارة العامة للموارد للموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم للمواطنة التنظيمية .
 - أن تشمل الخطط التدريبية بالأكاديمية المهنية للمعلمين للمواطنة التنظيمية .
 - منح مزيد من الصلاحيات للمستويات الإدارية المختلفة .
 - إعداد وتبني دستور لأخلاقيات مهنة التعليم من قبل وزارة التربية والتعليم .
 - تحسن في عمليات التفويض والتمكين الإداري بالمدرسة .
 - لتلبية المتطلبات خاصة بترسيخ ثقافة المواطنة التنظيمية داخل المدارس :
- توصى الدراسة بما يلي :
- توافر رؤية لمعظم مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي متضمن بها المواطنة التنظيمية .
 - ممارسة العاملين بالمدرسة (معلم ، مدير ، إداري) لمزيد من الصلاحيات الداعمة للعمل التطوعي
 - توافر منظومة لتحفيز وتشجيع العلاقات الإنسانية الإيجابية بالمدرسة وخارجها .
 - ظهور مبادرات إبداعية وابتكارية لحل المشكلات المدرسية.
 - توافر معايير جديدة لتوزيع المعلمين الجدد بما يدعم ظهور ممارسات المواطنة التنظيمية بينهم

متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية ---- محمد محمود محمد جاد
أ.د/محمود عباس عابدين
د./حنان حسن سليمان

-
- ظهور اسهامات واضحة لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين في حل المشكلات المدرسية .
 - تحسن معدل استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات بطريقة علمية في المدرسة .
 - لتلبية المتطلبات خاصة بتضمين المواطنة التنظيمية في تقويم الأداء المدرسي والفردى
توصي الدراسة بما يلي :
 - تطوير معايير اعتماد المدارس من الهيئة القومية لضمان الجودة بحيث تشمل المواطنة
التنظيمية
 - تحديد معايير لتمييز أداء العاملين بالمدارس بحيث تشمل ممارسات المواطنة التنظيمية .
 - توافر قائمة بمعايير وآليات الترقى للعاملين تشمل ممارسات المواطنة التنظيمية .
 - تحسن في ممارسات التقويم المدرسي واعتمادها على معايير موضوعية .
 - مشاركة نتائج التقويم المدرسي مع جهات المجتمع المحلي .
 - وتقتراح الدراسة لتوفير متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية : مايلي:
تشمل طرق توفير متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية مايلي :
 - معايير اختيار العاملين بالمؤسسات التعليمية وتنميتهم مهنيًا :
وتشمل مايلي :
 - تطبيق معايير جديدة لاختيار العاملين في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ،
وتضمن ممارساتهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية .
 - الاهتمام بالتخطيط لتدريب المعلمين والمديرين بحيث يشمل برامج مثل تحمل ضغوط العمل،
وإدارة الوقت ، وإدارة الأزمات ، وإدارة الإبداع ، ومهارات الاتصال الفعال .
 - اصلاح وتفعيل وحدات التدريب المدرسي ، وذلك بعقد شراكات مع كلية التربية للاستفادة من
الخبرات بها في هذا الجانب.
 - توفير الحوافز المناسبة لمن يستكمل دراسته العليا .
 - بالنسبة للمناخ التربوي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي :
 - نشر ممارسات العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس والمعلمين .
 - زيادة المخصصات المالية الموجهة للخدمات الصحية والثقافية والاجتماعية في المدرسة .
 - العمل على اشراك العاملين في صناعة واتخاذ القرار بما يدعم دافعيتهم نحو العمل .

- تنظيم توزيع مهام العمل بما يضمن عدم هدر وقت وجهد العاملين وبالتالي تخفيض غوط العمل عليهم .
- تبني دستور لأخلاقيات مهنة التعليم من قبل وزارة التربية والتعليم بما يقلل التراخي في العمل.

المراجع

أ) الكتب :

- القحطاني ، عبد السلام شايح (٢٠١٦) . سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري . الرياض . دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع .
- المومني ، خالد سليمان؛ القضاة ، محمد علي (٢٠٠٩) . معالم في الفكر الإداري . الأردن ، إربد . دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع .
- الهنداوي ، ياسر فتحي (٢٠١٢) . إدارة المدرسة وإدارة الفصل : أصول نظرية وقضايا معاصرة . القاهرة . المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- خطاب ، علي ماهر (٢٠٠٠) . الطرق العلمية لدراسة الطفل . الجيزة . مطبعة العمرانية للأفست - الرسائل العلمية :
- الزهراني، محمد بن عبدالله بن سعيد (٢٠٠٧)، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة: من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الفالح، ماجد بن سليمان(٢٠١٥) العوامل المؤثرة على واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر ضباط إدارة المرور بمدينة الرياض" (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية .
- الكردي ، زهير محمود (٢٠١٦)، استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة " الجامعة الإسلامية دراسة حالة (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة غزة .
- إبراهيم ، احمد علي(٢٠١٤) ،دراسة تقويمية لأساليب دعم التطوير التنظيمي بالمدارس الإعدادية بمصر في ضوء متطلبات الاعتماد المدرسي (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قناة السويس ، كلية التربية .
- أبو جاسر، صابرين مراد نمر(٢٠١٠)، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي (دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية)(قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير) . الجامعة الإسلامية- غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال .

- حمد ، وفاء على (٢٠١٢)، علاقة امتلاك سمات القيادة التحويلية لمديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة عنيزة بدرجة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز .
- حمدي ، أمل شباب (٢٠١٥) ، مستوى ممارسات مديرات المرحلة الثانوية بمدينة حائل لمهارات القيادة الإبداعية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات (رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة أم القرى، كلية التربية.
- زعرى ، نضال (٢٠١٦) ، الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية . غزة .
- سليمان ، ناظم جواد عبد (٢٠٠٧) ، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات (رسالة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة بغداد .
- سليمان ، تيسير محمد (٢٠١٧) ، تطوير المكتبات المدرسية بالمرحلة الإعدادية في ضوء معايير الجودة والاعتماد : دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة قناة السويس ، كلية التربية .
- عبد الستار ، عبير كيلاني (٢٠١٩) ، قيم العمل وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية (رسالة ماجستير) . جامعة بنها.كلية التربية .
- عبد العال ، مجدي لطفى (٢٠١٣) الأبعاد التربوية لتطبيق الجودة والاعتماد بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمصر (رسالة ماجستير غير منشورة) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، معهد البحوث والدراسات العربية .
- عبد المنعم ، دعاء سعد (٢٠١٧) ، إدراك العاملين لأنماط القيادة للمديرين وتأثيره على سلوكيات المواطنة التنظيمية (بالتطبيق على قطاع التعليم بمحافظة دمياط) (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة المنصورة ، كلية التجارة
- عقلا، عبير نايل عيد، و الشورة، محمد سليم (٢٠١٦)، أثر التسويق الداخلي في تحقيق سلوك المواطنة المنظمة - الالتزام المنظمي متغيراً وسيطاً: دراسة حالة في مصفاة البترول الأردنية المساهمة المحدودة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية ---- محمد محمود محمد جاد
أ.د/محمود عباس عابدين
د./حنان حسن سليمان

- عيد ، عبير نايل (٢٠١٦) ، أثر التسويق الداخلي في تحقيق سلوك المواطنة المنظمة - الالتزام المنظمي متغيراً وسيطاً : دراسة حالة (رسالة دكتوراة غير منشورة) . جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، عمان .
- مضحي ، فهد ضحوي (٢٠١٦) ، أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة استطلاعية لعينة من الجامعات الحكومية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة آل البيت ، كلية إدارة المال والأعمال .
- ناصر ، موزة محمد (٢٠١١) ، متطلبات التمكين الإداري للمعلمين بالمدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الملك قابوس ، كلية التربية .
- وديع ، حبة (٢٠١٨) ، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية : دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية (رسالة دكتوراة) ، جامعة محمد خضير ، الجزائر .
- وليد ، شلابي (٢٠١٦) ، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة (رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة محمد خير بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .
- البحوث المنشورة :
- إبراهيم، وفاء يسري(٢٠٠٧). متطلبات تحقيق العدالة التنظيمية لاعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم. المؤتمر العلمي الدولي العشرون للخدمة الاجتماعية: جامعة حلوان - كلية الخدمة الاجتماعية، (٥) ، حلوان: كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان، ٣٠٦٩ - ٣١٤٣ .
- آل زاهر، علي بن ناصر بن شتوي (٢٠١١)، سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية: جامعة الملك فيصل، ١٢ (١) ، ٣٣١ - ٣٩٣ .
- الجزار، السيد يوسف(٢٠١٦)، العلاقة بين الفساد الإداري و سلوكيات المواطنة التنظيمية: بالتطبيق على قطاع المحليات في محافظة دمياط. مجلة البحوث التجارية: جامعة الزقازيق - كلية التجارة، ٣٨ (١) ، ١٢٠-٢٦٠ .

الداود، خالد بن عبدالعزيز (٢٠١٩)، سلوك المواطنة التنظيمية لمشرفين التربويين بمدينة الرياض: الواقع وسبل التعزيز. المجلة التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية، ٥٨ ، ٦٠٢ - ٥٧٨ .

الروسان، عصمت محمد علي سلامه (٢٠١٧)، القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين. المجلة التربوية الدولية المتخصصة: دار سمات للدراسات والأبحاث، ٦(١٢) ، ١٦٦ - ١٨١ .

العاصي، نهى (٢٠١٤)، أدوار إدارات قياس الجودة بالتعليم قبل الجامعي بمحافظة الإسماعيلية: دراسة تقييمية. مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١(٣) ، ٨٩ - ١٥٠ .

العامري، أحمد بن سالم (٢٠٠٣)، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الإقتصاد والإدارة: جامعة الملك عبد العزيز، ١٧(٢) ، ٦٥-٨٣ .

العبيري ، فهد حمدان (٢٠١٦) ، تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وبين الإلتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك . مجلة كلية التربية. جامعة بنها ، ٢٧ (١٠٥) (٢) ، ص ص ٢٥٣ - ٢٩٥ .

العتيبي، صالحه بنت حنس بن خلف (٢٠١٩)، درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض، المجلة التربوية. جامعة سوهاج - كلية التربية، ٥٩ ، ٢١٥ - ٢٥٣ .

الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم (٢٠١٧)، مدي توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد العالي للمهن الطبية بمدينة بنغازي. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية. الجامعة الأسمرية الإسلامية - كلية الإقتصاد والتجارة، ٩ ، ٩١-١٣٠ .

المعاني، أيمن عودة (٢٠١٣)، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، ٩(٢) ، ٢٢٥ - ٢٥٨ .

متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية ---- محمد محمود محمد جاد

أ.د/محمود عباس عابدين

د./حنان حسن سليمان

- النوح، عبدالعزيز بن سالم بن محمد (٢٠١٧)، التمكين الإداري مدخل لإصلاح المدرسة. رسالة التربية وعلم النفس: جامعة الملك سعود - الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، ٥٧ ، ٧٩ - ١٠٢ .
- بحري، صابر، و خرموش، منى (٢٠١٧)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر. مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث: الجامعة العربية الأمريكية - عمادة البحث العلمي، ٣(٢)، ٧٤ - ١٠٨ .
- بهنساوي، أحمد فكري، و حسن، رمضان علي (٢٠١٥)، التنمر المدرسي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية. مجلة كلية التربية: جامعة بورسعيد - كلية التربية، ١٧، ١-٤٠ .
- جبريل، وائل محمد (٢٠١٥)، سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بتنمية رأس المال الفكري: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين بشؤون التربية والتعليم بمدينة درنة في ليبيا. جرش للبحوث والدراسات: جامعة جرش، ١٦(١) ، ٤٧٧-٥٢٤ .
- خليل، أريج سعيد (٢٠١٨)، تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري : دراسة تحليلية في معهد الإدارة / الرصافة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية . ٥٤ ، ١-٣٠ .
- درادكة، أمجد محمود محمد (٢٠١٧)، محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات التربية الخاصة بمحافظة الطائف، دراسات - العلوم التربوية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، ٤٤، ملحق ، ٣٠٥ - ٣٣٠ .
- راشد ، مرفت إبراهيم(٢٠١١)، أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية : دراسة ميدانية ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة : جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، ٢ ، ٥٦٦ - ٥٩٤ .
- زايد، عادل محمد عبدالحليم (١٩٩٥)، تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. المجلة العربية للعلوم الإدارية: جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، ٢(٢) ، ٢٦٩ - ٢٩٨ .

سليمان، حنان حسن (٢٠١٥)، سيناريوهات بديلة لدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم الثانوي العام بمدن القناة. مستقبل التربية العربية: المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٢ (٩٣)، ٦٩ - ١٦٨.

سليمان ٢، حنان حسن (٢٠١٧)، التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري: سيناريوهات بديلة. العلوم التربوية: جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية، ٢٥ (٣)، ٣٤٦ - ٤١٠.

شهري، مينة سليمان الوناس (٢٠١٩)، سلوك لامواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الجزائرية: من وجهة نظر القادة الأكاديميين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، ١٥ (٣)، ٣٧٣ - ٤٠٢.

غيث، نرفانا عبدالرحمن سيد، و الحارثي، رشاء عبدالعزيز سعد (٢٠١٩)، أثر الاغتراب الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على المعلمات في المناطق النائية بمحافظة الطائف. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ٤، ١٩٠ - ٢٤٠.

قسم ،بدري ؛ بلل ، صديق (٢٠١٧) ، أثر التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية ، مجلة "رؤى الاقتصادية " : جامعة الوادي ، الجزائر ، ١٢ ، ٣٦٥-٣٨٠.

محمد، محمد سالم ، و القادري، صالح (٢٠١٩)، علاقة الاختيار والتوظيف للموارد البشرية بسلوك المواطنة التنظيمية ومتطلبات التكامل بينهما. مجلة الإدارة والقيادة الإسلامية: الهيئة العالمية للتسويق الإسلامي، ٤ (١)، ١٢٥ - ١٤٣ .

مشمش، أشرف محمد زيدان (٢٠١٦) ، واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية ، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات ، ٢ ، ١-٣٤.

مصطفي، أميمة حلمي (٢٠١٧)، 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 - كلية التربية، ٤١ (٣)، ١١٢ - ٢٥١.

مناصرية، رشيد، و بن ختو، فريد (٢٠١٥)، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية: جامعة قاصدي مرباح، ٨ ، ٢١٩ - ٢٢٩ .

متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بمدارس الحلقة الثانية ---- محمد محمود محمد جاد
أ.د/محمود عباس عابدين
د./حنان حسن سليمان

هاشم، نهلة عبدالقادر (٢٠٠٥)، آليات تفعيل المواطنة التنظيمية بالمدرسة المصرية. التربية:
الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٨ (١٤) ، ٢٤٣-٣١٩.

مواقع إلكترونية عربية :

وزارة التربية والتعليم ، الإدارة العامة للمعلومات ، المؤشرات والإحصاءات التعليمية ٢٠١٨
<http://emis.gov.eg/statistics.aspx?id=402>,accessdate ٢٠١٩/
19/4/2019.

وزارة التربية والتعليم المصرية(١) ، استراتيجية تطوير التعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠) .

Ali, A., Ahmad, S., & Saeed, I. (2018). Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Organizational Justice: A Case Study of Education Sector. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 11(2), 386–399.

Alshurideh, M., Alhadid, A. Y., & Barween, A. (2015). The effect of internal marketing on organizational citizenship behavior an applicable study on the University of Jordan employees. *International Journal of Marketing Studies*,7 (1),138-145.

Appelbaum, Steven et al. (2004). Organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust, *Management Decision*, 42 (1) , 13-40.

Barzoki, A. S., & Ghujali, T. (2013). Study the relationship of internal marketing with job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3 (3), 33 –49.

Bateman, T., & Organ, D. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship. *The Academy of Management Journal*. 26(4) ,587-595.

Bolon, D. S.(1997) Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment, *Journal of Hospital & Health Services Administration*. 42(2), 221-241

Businessdictionary(2019) Available on
<http://www.businessdictionary.com/definition/empower> access date
3/7/2019.

- Dipaola, M., & Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of school Leadership*, 11(5), 424-447.
- Dipaola, Michael F. & Hoy, Wayne K.(2005)school Characteristics that Foster Organizational Citizenship Behavior , *Journal of School Leadership* , 15,387-407.
- Ferris, Gerald R. et al.(2014) . The Role of Reputation in the Organizational Sciences :A Multilevel Review ,Construct Assessment, and Research Directions , *Research in Personnel and Human Resources Management*, 32, 241-303
- Ghavifekr ,Simin and Adewale, Adebayo Saheed(2019) . Can change leadership impact on staff organizational citizenship behavior? A scenario from Malaysia , *Higher Education Evaluation and Development* , 13 (2) , 65-81, Emerald Publishing Limited 2514-5789 DOI 10.1108/HEED-08-2019-0040
- Giselli ,E. et al (1981). *Measurement Theory for the Behavioral Science*. Sanfrancisco .WH.Freeman co.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of management Journal*,37(3), 656-669.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Makijaj,N.(1990).SPSS Base :System User Guid, Chicago, spss inc.
- Markóczy, L.&Vora, D., and Xin, K (2009) Forbearance in organizational citizenship behaviour, *The International Journal of Human Resource Management*. 20(2), 321-347.
- Moideenkutty, U., Blau, G., Kumar, R., & Nalakath, A. (2005). Relationship of organizational citizenship behavior and objective productivity to managerial evaluations of performance in India. *International Journal of Commerce & Management*, 15(3), 221-229.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*. 76(.6), 845-855.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.

- Ocampo, Lanndon et al.(2018) . A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century , *Personnel Review*, 47(4) , 821-862..
- Sari, E., Koul, R., Rochanah, S., Arum, W. S. A., & Muda, I. (2019). 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*, 10(2), 46–73.
- Sonia, S., Rani, P. U. (2018). A Study on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior at Higher Education Institutions. *Eurasian Journal of Analytical Chemistry*, 13(SP). emEJAC181232.
- Tambe ,Sukhada (2014). A Study of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Its Dimensions: A Literature Review , *International Research Journal of Business and Management* , (I),pp.67-73.
- Tayser, Atallah (2018) The Impact of Administrative Empowerment on Oorganizational Citizenship Level on Saudi Universities , *International Journal of Economics, Commerce and Management* , VI(10),580-604.
- Tingting Liu, Chang'e Liu, & Erhua Zhou. (2019). Influence of organizational citizenship behavior on prosocial rule breaking: Moral licensing perspective. *Social Behavior & Personality: An International Journal.*, 47(6), 1–9.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., and McLean Parks, J.(1995).Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity. *Research in Organizational Behavior*,17, 215-285
- Walz, S. M., & Niehoff, B. P. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: Their Relationship to Organizational Effectiveness. *Journal of Hospitality & Tourism Research.*,24(3), 301–319.
- Wirnsma ,A& Jurs,S.(1990).*Education Measurement and Testing* .London .Allyn and Bacon inc

ملخص:

تسعى الدراسة إلى تحديد كيفية تلبية متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية . اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي . وطبقت الاستبيان على (٥٠٧) من معلمي ومديري الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية .وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج : ندرة الاهتمام باختيار الأشخاص المتفائلين ، الذين لديهم نظرة مستقبلية للحياة ، ندرة اختيار الأشخاص الذين يتمتعون بالروح الجماعية ، ضعف التخطيط لبرامج التدريب لدعم المواطنة التنظيمية ، ندرة تدريب العاملين على إدارة الإبداع في المؤسسات التعليمية.

Requirements for achieving organizational citizenship in the second cycle of basic education schools in Ismailia Governorate: a field study

Abstract

The study seeks to achieve a major goal, which is determining how to meet the requirements for achieving organizational citizenship in the second cycle of basic education in the Ismailia Governorate . The study relied on the descriptive approach . And applied the questionnaire to a sample size (507) of teachers and principals of the second cycle of basic education in Ismailia Governorate.

-The study results :

There were a number of problems at a high level

Little choice of optimistic people, who have a future outlook on life-

The scarcity of choosing people who enjoy the collective spirit-

Weak planning for training programs in support of organizational citizenship

-The scarcity of training for workers to manage creativity in educational institutions

Key words: Volunteer work- Preparatory School – Professional ethics.