

العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وتطبيق التعليم الهجين (دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية)

أحمد محمد صالح صفر *

الملخص

هدفت الدراسة الي بحث العلاقة بين ممارسة اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لسلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمس (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي، السلوك الحضاري) ومدى تطبيق نظام التعليم الهجين، من خلال استقصاء (٣٠٤) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية، وتوصلت الدراسة الي النتائج التالية: (١) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسة اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لسلوكيات المواطنة التنظيمية ومدى تطبيق نظام التعليم الهجين، (٢) يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإيثار والكياسة والسلوك الحضاري على مدى تطبيق نظام التعليم الهجين، (٣) يوجد فروق معنوية في درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بين الجامعات الحكومية والخاصة لصالح الجامعات الخاصة، (٤) يوجد فروق معنوية في مدى تطبيق التعليم الهجين بين الجامعات الحكومية والخاصة لصالح الجامعات الخاصة، وانتهت الدراسة بتقديم بعض التوصيات التي من شأنها تعزيز ممارسة المواطنة التنظيمية وتطبيق التعليم الهجين في الجامعات المصرية.

الكلمات المفتاحية: سلوكيات المواطنة التنظيمية، نظام التعليم الهجين، الجامعات المصرية.

* باحث ماجستير بقسم ادارة الاعمال – كلية التجارة وادارة الاعمال - جامعة حلوان

The Relationship between Organizational Citizenship Behaviors and Applying Hybrid Learning (An Applied Study On The Egyptian Universities) Abstract

The study aimed to examine the relationship between the practice of organizational citizenship behavior by faculty members and their assistants in Egyptian universities with its five dimensions (altruism, courtesy, sportsmanship, conscientiousness, civic virtue) and the extent of applying the hybrid learning system, through a survey of (304) faculty members and their assistants in the Egyptian universities, The study found the following results: (1) There is a positive correlation between the practice of organizational citizenship behaviors by faculty members and their assistants in Egyptian universities and the extent of applying the hybrid learning system, (2) There is a significant effect of the dimensions of altruism, courtesy and civic virtue on the extent of applying hybrid learning system, 3) There are significant differences in the degree of practicing organizational citizenship behaviors between public and private universities in favor of private universities, (4) There are significant differences in the extent of applying hybrid learning between public and private universities in favor of private universities, The study ended with some recommendations that would enhance the practice of organizational citizenship and the application of hybrid learning in Egyptian universities.

Keywords: organizational citizenship behaviors, hybrid learning system, The Egyptian universities.

مقدمة:

تمثل الجامعات منارة المجتمع التي تشكل الحاضر وترسم المستقبل، فهي بمثابة العقل في جسد المجتمع من خلال ما تساهم به من تعليم وبحث علمي وخدمة للمجتمع، وعليه تسعى الجامعات المصرية بشكل دائم لتطوير أدائها في تقديم خدمة أفضل ويتطلب هذا التطوير مواكبة التغيرات المتلاحقة في مختلف جوانب الحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية، ويتوقف نجاح الجامعة في التكيف مع المتغيرات البيئية على سلوك العنصر البشري العامل بها، حيث يعتبر هو الوسيلة الأساسية والمصدر الحقيقي لتحقيق التطوير والتجديد والابتكار لمواجهة التغيرات، فمهما توافرت الإمكانيات المادية والمالية فإن الأفراد هم العنصر الأهم من خلال رغبته وقدرته على تحقيق الأهداف التنظيمية (السلمي، 2000).

ويعتبر نظام التعليم الهجين أحد اشكال التغيير التي فرضها التطور التكنولوجي وواجبت جائحة كورونا سرعة تفعيله على نطاق واسع، ليس فقط للتكيف في ظل الجائحة وإنما لما له يتمتع به من مرونة من حيث وقت ومكان التعلم تساعد في تحقيق العديد من المزايا في توفير الخدمة التعليمية على نطاق أوسع ولفئات أكثر، لذلك أصبح تطبيق هذا النظام أحد ركائز خطة التحول الرقمي في الجامعات المصرية بهدف تعزيز جودة وكفاءة وفعالية عملية التعلم، وفي ظل نظام التعليم الهجين وغيره من مبادرات التغيير في الجامعات المصرية أصبح من الصعب حصر دور ومهام أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في وصف وظيفي ثابت، حيث أصبح مطلوب منهم أدوار إضافية مبتكرة ومتغيرة بتغير الموقف الذي يتم التعامل معه.

وتعتبر سلوكيات المواطننة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في السلوك التنظيمي التي أظهرت مدى أهميتها في التكيف مع التغيرات في ظل عصر التغيير المستمر الغير

متوقع، وذلك لأنها سلوكيات ابتكارية تطوعية إضافية للدور، اثبتت الدراسات التجريبية انها تساهم في المجل في تحقيق الانسيابية التنظيمية وتعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمية (Organ,1988) وزياده قدرتها على النجاح Borman & (Motowidlo,1993) وتحسين قدرة العاملين والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل ، مما يساهم في تحقيق اهداف المنظمة (Netemeyer,1997) وتزيد كمية وجودة مخرجات الأداء (Podsakoff & MacKenzie,1997) مما يؤدي لتحسين جودة الخدمات المقدمة، هذه الآثار الإيجابية المحققة من ممارسه سلوكيات المواطنة التنظيمية تأتي دون تحمل المنظمة لتكاليف اضافيه حيث انها سلوكيات تطوعيه، مما يدعو للاهتمام بالتعرف على اثر ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية على تطبيق نظام التعليم الهجين بالجامعات المصرية.

الدراسات السابقة:

توجد العديد من الدراسات التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير مستقل للتعرف على أثره على جوانب أخرى، مثل دراسة (احمد، ٢٠٢١) التي توصلت الي وجود دور ايجابي للمواطنة التنظيمية في قبول التعليم الافتراضي، ودراسة (شاطر واخرون، ٢٠٢١) التي توصلت إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدي الإيثار والسلوك الحضاري على التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس، ودراسة (عبد العظيم، ٢٠٢٠) التي اثبتت وجود تأثير للمواطنة التنظيمية على أدوار المسؤولية الاجتماعية للجامعة، ودراسة (حسينة، ٢٠٢٠) التي توصلت الي وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين المواطنة التنظيمية وإدارة المعرفة لدى أساتذة الجامعة، ودراسة (مصطفى، ٢٠١٧) التي أوضحت ارتفاع درجة ممارسة المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس.

كما توجد العديد من الدراسات التي تناولت التعليم الهجين كمتغير مستقل لإبراز ما له من تأثير إيجابي على عملية التعلم، مثل دراسة (الطاهر، ٢٠٢١) التي أظهرت وجود دور بارز للتعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية ببعديها الاستكشاف والاستغلال لأعضاء هيئة التدريس، ودراسة (مصطفى ومحمد، ٢٠٢١) التي أظهرت فاعلية التعليم الهجين في زيادة التحصيل المعرفي للطلبات في مادة التفصيل والحياسة، ودراسة (عبد المقصود، ٢٠١٧) التي توصلت لوجود اثر ايجابي لاستخدام تطبيقات الواقع الافتراضي ثلاثية الأبعاد في تنمية المفاهيم العلمية بمقرر الاحياء وتحسين الاتجاهات لدى الطلاب نحو المقرر، ودراسة (داوود وخليل، ٢٠٢١) التي ابرزت اهمية التعليم الهجين في معالجه الفروق الفردية بين ذوي الاحتياجات الخاصة من خلال تقديم اساليب متنوعه في التعليم تتناسب مع احتياجات كل منهم توفير المواد التعليمية بالصيغة التي تناسب طبيعة احتياجات كل اعاقه، كما يساعد في تعزيز الإبداع والابتكار لهذه الفئات من خلال توفير الأنشطة التي تعتمد على التجربة ومحاكاة التدريب التفاعلي لتنمية المهارات العقلية، كما يساهم في تحقيق التنمية البشرية المستدامة من خلال إنشاء بيئة تعلم مستمر لإعداد تلك الفئات للعمل والإنتاج وتنمية المجتمع.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالمواطنة التنظيمية توافرها بالجامعات المصرية بدرجة مرتفعة، ووجود تأثير إيجابي لممارسة تلك السلوكيات على مختلف الجوانب التنظيمية التي تم اختبارها مثل: التشارك المعرفي وإدارة المعرفة وتقبل التعليم الافتراضي، الا انه لم تختبر أي دراسة تأثيرها على التعليم الهجين، كما كشفت الدراسات المتعلقة بالتعليم الهجين عن الاثار الايجابية التي ساهم في تحقيقها مثل تنمية المفاهيم العلمية في المقررات العملية وتحقيق التمكين

المعرفي لذوي الاحتياجات الخاصة، الا انه لم تتطرق أي دراسة لقياس مدى تطبيق أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لأدوار ومهام نظام التعليم الهجين.

مشكلة البحث:

يتطلب التعامل مع التغيرات التي تواجهها الجامعات المصرية وجود سلوكيات تطوعية مبتكرة غير متضمنه في الدور الرسمي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وتعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية سلوكيات فردية تطوعية إيجابية تساهم في تعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمية وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات الغير متوقعة، ويعتبر التعليم الهجين أحد الأنظمة الحديثة التي تمثل تغيير جديد بدأت الجامعات المصرية في تطبيقه بما يتواءم مع توجه الدولة نحو التحول الرقمي وايضاً لما يتميز به نظام التعليم الهجين من مرونة تساعد في تحقيق العديد من المزايا، ويحتاج تطبيق التعليم الهجين مساهمة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بأدوار إضافية مبتكرة وتفكير إبداعي وذلك لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية وتعزيز جودة عملية التعلم، مما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث كالتالي:

عدم وضوح مدى وجود علاقة بين ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لسلوكيات المواطنة التنظيمية ومدى تطبيق التعليم الهجين.

أسئلة الدراسة:

1. هل توجد علاقة بين ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية لسلوكيات المواطنة التنظيمية ومدى تطبيق التعليم الهجين؟
2. هل توجد فروق في درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات الخاصة والحكومية؟
3. هل توجد فروق في مدى تطبيق التعليم الهجين بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات الخاصة والحكومية؟

فروض البحث

الفرض الرئيسي الأول :

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لسلوكيات المواطنة التنظيمية ومدى تطبيق التعليم الهجين.

ويشمل الفروض الفرعية التالية كفروض بديلة:

1.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لسلوك الإيثار ومدى تطبيق التعليم الهجين.

2.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لسلوك الكياسة ومدى تطبيق التعليم الهجين.

3.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لسلوك الروح الرياضية ومدى تطبيق التعليم الهجين.

4.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لسلوك الضمير الحي ومدى تطبيق التعليم الهجين.

5.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية للسلوك الحضاري ومدى تطبيق التعليم الهجين.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لسلوكيات المواطنة التنظيمية ومدى تطبيق التعليم الهجين.

الفرض الرئيسي الثاني:

H_0 : لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية فيما يتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية بين اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات الخاصة والجامعات الحكومية.

H_1 : يوجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية فيما يتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية بين اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات الخاصة والجامعات الحكومية.

الفرض الرئيسي الثالث:

H_0 : لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية فيما يتعلق بتطبيق التعليم الهجين بين اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات الخاصة والجامعات الحكومية.

H_1 : يوجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية فيما يتعلق بتطبيق التعليم الهجين بين اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات الخاصة والجامعات الحكومية.

نموذج البحث:

(المتغير المستقل)

(المتغير التابع)

سلوكيات المواطنة التنظيمية

التعليم الهجين

بارية

المجلد 37 - العدد الرابع - 2023

الإيثار
الضمير الحي
الروح الرياضية
الكياسة
السلوك الحضاري

يتضح من الشكل ان سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (Organ,1996) يمثل المتغير المستقل الذي تهدف الدراسة لتحديد مدى وجود تأثير له على مدى تطبيق نظام التعليم الهجين كمتغير تابع.

اهداف البحث:

1. تحديد مدى وجود علاقة بين ممارسة اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لسلوكيات المواطنة التنظيمية ومدى تطبيق التعليم الهجين.
2. تحديد مدى وجود فروق فيما يتعلق بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة.
3. تحديد مدى وجود فروق فيما يتعلق بمدى تطبيق التعليم الهجين بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة.

أهمية البحث:

1. وجود دوافع كثيرة للتغيير في الجامعات المصرية التي تتطلب أدوار اضافية مثل تراجع التصنيف الدولي للجامعات الحكومية، وغياب الآليات الملائمة لمواجهة الأعداد الكبيرة من الطلاب، وانخفاض جودة الخدمة التعليمية، وتراجع دور الجامعات في خدمة المجتمع، وضعف القدرة على المنافسة الإقليمية والدولية.
2. تتناول الدراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تعتبر سلوكيات تطوعية إيجابية مبتكرة تساهم في تعزيز الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية وزيادة القدرة

- على التكيف مع المتغيرات البيئية وتطبيق التغييرات التي تتطلب سلوكيات مبتكرة وتفكير إبداعي وادوار إضافية غير متضمنة في الدور الرسمي للفرد.
3. يحقق تطبيق التعليم الهجين مزايا كثيرة مثل تقليل الكثافات الطلابية في الجامعات، مواكبة الاتجاهات العالمية في الخدمات التعليمية والقضاء على قيود الزمان والمكان في التعلم، وتحقيق سهوله التوثيق وتطبيق مبادئ الحوكمه وتقييم الاداء الشامل للطلاب واعضاء هيئة التدريس، وهو يتطلب أدوار إضافية لتطبيقه.
4. من المتوقع أن تقدم الدراسة وصف دقيق لواقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة لسلوكيات المواطنة التنظيمية وتوصيات لتعزيز المواطنة التنظيمية في الجامعات المصرية.
5. من المتوقع ان تكشف الدراسة مدى ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة لأدوار التعليم الهجين توصيات لتعزيزها.
6. تساهم الدراسة في سد الفجوة وتقليل النقص في الأبحاث المحلية والعربية المتعلقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية وتطبيق التعليم الهجين، كما لم توجد دراسة سابقة تناولت العلاقة بين المتغيرين معاً.
7. يمكن أن تكون هذه الدراسة ملهمة لباحثين آخرين، لإجراء دراسات مكمله في هذا المجال، وتناول الموضوع من زوايا أخرى وفي قطاعات عمل مختلفة.

الإطار النظري للبحث:

1. سلوكيات المواطنة التنظيمية

1.1 مفهوم وخصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية:

يعتبر مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية ذو طبيعة مركبة متعددة الأبعاد وله خصائص مشتركة مع بعض المفاهيم الأخرى، لذلك تعددت وجهات النظر التي تناولت هذا المفهوم وابعاده، لكن عند النظر إلى تلك الجهود يجب ان تكون الاوليوية لدينيس اورجان Dennis Organ الذي يعتبر اول من أطلق مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث عرفها على انها تلك السلوكيات الضمنية التي لا يمكن طلبها أو تحديدها مسبقاً ضمن المتطلبات الوظيفية، والتي غالباً ما يتم اعتبارها طبيعية ومفروغ منها، وتساهم تلك السلوكيات في الحفاظ على انسيابية الآلية الاجتماعية للمنظمة، ولا تعتبر احد المفاهيم المعتادة لأداء المهام، ومن امثلة تلك السلوكيات مساعدة الزملاء في مشكلة متعلقة بالعمل او قبول الاوامر دون اعتراضات (Bateman & Organ,1983).

كما تعرف على انها الجهود التعاونية التطوعية التي تتضمن مساعدة الآخرين في اداء متطلبات عملهم بجانب التعاون للوفاء بالمتطلبات الرسمية للإنتاجية (Smith et al,1983).

ويعرفها اورجان (1988) على انها سلوكيات تطوعية اختيارية غير متضمنة في الوصف الوظيفي الرسمي، وغير مدرجة في نظام الحوافز الرسمي للمنظمة، وتهدف لتعزيز الأداء وتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية (Organ,1997).

وأعاد اورجان توضيح التعريف مرة أخرى حيث عرفها على أنها سلوكيات فردية تطوعية، غير معترف بها بشكل مباشر وصريح في نظام الحوافز الرسمي للمنظمة، وتساهم في المجمل بتعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمية (Organ, 2006)، هذه المساهمة الإيجابية تكون من خلال سلوكيات موجهة مباشرة لخدمة المنظمة او سلوكيات موجهة لخدمة طرف مرتبط بالمنظمة لكن تساهم بشكل غير مباشر في خدمة المنظمة (Williams & Anderson,1991) ، هذه المساهمات الضمنية

تدعم البيئة الاجتماعية والنفسية للمنظمة أكثر من مساهمتها في إنجاز الوظائف التقنية، ولا تكن فقط تجاه وظائف الآخرين وإنما يمكن أن تتضمن أداء الفرد وظيفته بشكل يفوق المطلوب (Motowidlo & Van scotter, 1994).

وتعرف على أنها سلوكيات تنظيمية وظيفية أو اضافية للدور، ومدعمة اجتماعياً، وموجهة نحو أفراد آخرين أو جماعة العمل أو المنظمة ككل (المبيض، ١٩٩٩)، وتضيف نهى الخطيب انه لا توجد عقوبات مترتبة على عدم ممارسة الفرد لهذه السلوكيات (المسدي، ٢٠٠٢).

ومن خلال العرض السابق يمكن توضيح خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية كما يلي:

١. سلوكيات فردية: يعني أن ممارسة هذه السلوكيات ليس بالضرورة ان تتم بواسطة أفراد المنظمة بالكامل او فريق عمل كامل وإنما بعض الأفراد، حتى لو كانوا يتعرضون لنفس المؤثرات والظروف فإن درجة ممارستهم لتلك السلوكيات تكون متباينة (العتيبي، ٢٠١٩).
٢. سلوكيات تطوعية: حيث أن الفرد غير ملزم ان يؤديها، وإنما هي متروكة لتقديره ورغبته وقدرته، فسواء فعلها او لم يفعلها لن يتعرض للعقاب لأنها غير مشموله في المتطلبات الوظيفية بعقد العمل (الداود، ٢٠١٩).
٣. سلوكيات اختيارية: يعني انه لا يوجد مجموعة محده وشامله من السلوكيات التي تعبر عن المواطنة التنظيمية وإنما هي سلوكيات ابتكارية غير ثابتة تختلف باختلاف الشخص والموقف الذي يتعامل معه (حمزة، ٢٠١٥).
٤. سلوكيات متعمدة: اي ان الفرد يؤديها بشكل متكرر ومقصود، وليس عن طريق الصدفة او في حالات نادرة.

٥. سلوكيات غير مجزية تعاقدياً: يعني ان هذه السلوكيات غير معترف بها في نظام المكافآت الرسمي للمنظمة (حمزة، ٢٠١٥)، إلا انها يمكن أن تعطي انطباعات إيجابية عن الفرد قد تحقق له حوافز وعوائد غير متوقعة او محددة بالضبط من حيث طبيعتها وقيمتها وتوقيتها (Organ,2006).

٦. سلوكيات مفيدة تنظيمياً: حيث انها تدعم الأداء التنظيمي، حتى لو كانت هذه السلوكيات موجهة نحو مساعدة فرد يجب أن يكون له علاقة بالمنظمة، وان تكون هذه المساعدة في الإطار التنظيمي وليس الشخصي، بحيث تكون لها نتيجة إيجابية لصالح المنظمة، وهذه النتيجة الإيجابية لا تكون ناتجة عن سلوك شخص واحد في وقت محدد وإنما لمجمل تلك السلوكيات الي يقوم بها جميع الأفراد طول الوقت.

2.1 أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تعتبر هذه الأبعاد مقياس لدرجة ممارسة افراد المنظمة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث كلما زادت درجة ممارسة هذه السلوكيات يعد ذلك مؤشر على ارتفاع درجة ممارسة المواطنة التنظيمية في المنظمة والعكس صحيح (عبد الوهاب، ٢٠٢٠)، وقد اقترح الباحثين العديد من الأبعاد والتصنيفات لسلوكيات المواطنة التنظيمية والتي على الرغم من تعددها واختلافها في المسمى إلا انها متوافقة في المضمون والخصائص ومتكاملة فيما بينها وتتمتع بخصائص المواطنة التنظيمية، وفيما يلي استعراض لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

1,2,1 نموذج اورجان خماسي الأبعاد:

وضع اورجان Organ (1988) خمس أبعاد أساسيه لسلوكيات المواطنة التنظيمية هي الإيثار والضمير الحي والروح الرياضية والكياسة والسلوك الحضاري (Tambe,2014)، وفيما يلي استعراض لتلك الأبعاد:

١. الإيثار: يشير الي تقديم الدعم والمساعدة غير الإلزامية الي الأفراد المرتبطين بالمنظمة في أداء مهامهم، مثل: توجيه الموظفين الجدد، مساعدة الزملاء اللذين لديهم ضغط عمل، تعويض غياب أحد الزملاء، توجيه ومساعدة العملاء.
٢. الضمير الحي: يشير الي التفاني في العمل والالتزام بما يفوق الحد الأدنى من المتطلبات الوظيفية فيما يتعلق باللوائح التنظيمية وقوانين العمل، مثل: الالتزام بالقوانين حتى في غياب الرقابة والعمل لساعات إضافية والحصول على فترات راحة اقل (podsakoff, 1990).
٣. الروح الرياضية: تشير الي استعداد الفرد للتسامح وتقبل المضايقات والضغوط والتكيف مع الظروف الاستثنائية دون اعتراض او ضجة وتوفير هذا الوقت والجهد للعمل، مثل: عدم الشكوى من الأمور التافهة وعدم اصطياد الأخطاء، وعدم الاستياء من التغيير التنظيمي الهام، وعدم الانشغال بالمشكلات الفردية فقط.
٤. الكياسة: تشير الي قيام الفرد بمراعاة عدم التسبب في مشاكل للآخرين من خلال الاستشارات المسبقة وعرض المعلومات واحترام احتياجات الآخرين، وعدم التسبب في أعباء اضافية لهم، مثل: مراعاة الفرد لأثر قراراته على الزملاء والتشاور معهم قبل اتخاذ قرارات تؤثر عليهم، وتجنب خلق مشاكل للزملاء (Konovsky & Organ, 1996).
٥. السلوك الحضاري: كما وضع جراهام (1986) واورجان (1988) يشير هذا السلوك الي المشاركة الإيجابية الاستباقية البناءة النابعة عن الشعور بالمسؤولية، والتي تتضمن جانبان هما متابعة المعلومات المتعلقة بالمنظمة والمشاركة الفعالة في الاحداث التنظيمية، مثل: البقاء على اطلاع بالتطورات في المنظمة، والحضور والمشاركة في الاجتماعات المتعلقة بالمنظمة، وعرض المقترحات الهادفة للتحسين والتطوير (Van Dyne, 2006).

ويعتبر هذا النموذج خماسي الأبعاد هو النموذج الأشمل والأكثر استخداماً في معظم الدراسات سواء استخدمت النموذج كامل أو بعض أبعاده (عبد الفتاح، ٢٠١٢)، نظراً لسهولة التمييز بين أبعاده ووضوح مقاييسها، مع اختلاف بعض المسميات التي لها نفس المضمون، مثل استخدام مفهوم الامتثال أو الالتزام العام أو الطاعة أو المشاركة الوظيفية في التعبير عن بعد الضمير الحي (Harvey, 2018).

2.2.1 أبعاد أخرى لسلوكيات المواطنة التنظيمية

يوجد بعض الأبعاد الأخرى للمواطنة التنظيمية التي اقترحها الباحثين لكنها لم تحظى باهتمام كبير من الباحثين إما لصعوبة قياسها أو لتداخل بينها وبين أبعاد أو مفاهيم أخرى لا تتضمن خصائص المواطنة التنظيمية (Organ, 2006)، (أحمد، ٢٠١٢) مثل:

- التشجيع: يشير هذا البعد الي إظهار التقدير والإعجاب والاعتراف والاحتفال بإنجازات زملاء العمل سواء كانت صغيرة أو كبيرة لتعزيز المساهمات الإيجابية مما يزيد من احتمالات تكرارها في المستقبل، مثل استشهاد المدير بأداء أحد الأفراد.

- صنع السلام: يشير الي عمل الفرد كمصلح بين أطراف العمل التي يوجد بينها خلاف نشأ بسبب العمل أو لأسباب خارجية وبدأ يؤثر سلباً على علاقة العمل، فيعمل الفرد على تهدئة الأمور وإعطاء فرصة للهدنة وتغليب مصلحة العمل على الخلافات الشخصية.

- الولاء: يشير هذا البعد الي عمل الفرد كسفير للمنظمة أمام الجهات الخارجية للحفاظ على مصالح المنظمة والدفاع عنها، من خلال خلق صورة ذهنية إيجابية

وسمعة طيبه عن المنظمة، مثل: مواجهة انتقادات الأطراف الخارجية وإبراز إيجابيات العمل داخل المنظمة امام الموظفين المحتملين.

- التطوير الذاتي: يشمل هذا السلوك التدابير التي يتخذها الفرد لتنمية المهارات والمعارف والقدرات ذات الصلة بوظيفته لتحسين ادائه في العمل، مثل: المشاركة في البرامج التدريبية المدفوعة التي تقدمها المنظمة، والتعلم الذاتي غير الرسمي، ومواكبة التطورات الحديثة في أداء الوظيفة.

- حماية المنظمة: يتضمن هذا البعد المبادرة بملاحظة الحالات التي على وشك أن تسبب خطر لمراد او سمعة المنظمة واتخاذ الإجراءات التصحيحية، مثل: وقف شحنة بها بضائع تالفة قبل وصولها للعميل، الابلاغ عن نقاط الضعف والمخاطر المحتملة المتعلقة بالسلامة، التأكد من غلق الآلات بعد انتهاء

2. نظام التعليم الهجين

1.2 مفهوم نظام التعليم الهجين:

يعرف التعليم الهجين على انه نمط تعلم يقوم على دمج التقنيات التفاعلية الحديثة بالعملية التعليمية التقليدية التي تقوم على الفصول الدراسية التقليدية لتحقيق المرونة في الاختيار ما بين التواصل المتزامن الذي يعتمد على التواصل المباشر في نفس الوقت والمكان أو التواصل غير المتزامن الذي يعتمد على التعلم في اي وقت ومكان من خلال الاستعانة بأجهزة الحاسب والهواتف الذكية والإنترنت وغيرها من الوسائل الحديثة في التواصل (البيطار، 2020).

2.2 أهمية تطبيق نظام التعليم الهجين:

يوجد العديد من المميزات والنتائج الإيجابية المترتبة على تطبيق نظام التعليم الهجين، حيث يساعد استخدام التعليم الهجين في تعزيز عملية التحصيل وتطوير المهارات وترسيخ أثر التعلم لدى المتعلمين من خلال (السيد، 2016)، (حسين، 2020)، (بلعباس وميلود، 2021):

1. تنمية مهارات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة ووسائل التواصل المتطورة، ومهارات البحث عن المعلومات وتحصيلها.
2. مراعاة الفروق الفردية للمتعلمين من خلال تقديم المحتوى التعليمي في صور متنوعة ومن مصادر مختلفة تناسب الفئات المختلفة.
3. تحقيق التكامل بين المعلومات المكتسبة من التعلم التقليدي والتعلم الإلكتروني.
4. تنمية القدرة على التعلم الذاتي والاستقلالية من خلال توفير مصادر تعلم ذاتي.
5. تنمية العلاقات وتعزيز الجوانب الإنسانية والتفاعل الاجتماعي بين المتعلمين وبعضهم وبين المتعلمين والمعلم من خلال التواصل بأكثر من وسيلة على فترات مختلفة.
6. توفير بيئة تعلم تفاعلي مستمرة لا تنتهي بانتهاء التواصل بين المعلم والمتعلمين.
7. تقليل التكلفة وزيادة العائد بالدمج بين مميزات التعليم التقليدي والتعليم الإلكتروني.
8. توفير بيئة تعليمية مستدامة تساعد في اتخاذ التدابير الصحية اللازمة.

ويرى الباحث ان استخدام نظام التعليم الهجين يمكن ان يساهم في التالي:

1. تدريس بعض الجوانب العملية التي يكون من الصعب والمكلف دراستها بشكل تقليدي: من خلال استخدام مظاهر التطور التكنولوجي مثل نماذج المحاكاة والواقع الافتراضي.
 2. تعزيز عملية الحوكمة والرقابة متعددة الأبعاد للعملية التعليمية وعناصرها: من خلال توثيق عملية التعلم مما يسهل الحصول على تقييم موضوعي شامل للأداء.
 3. المساعدة في إتاحة وصول الخدمات التعليمية للفئات الخاصة: مثل سكان المناطق النائية الذين لديهم صعوبة في الانتقالات، والموظفون اللذين لا يستطيعون الحضور في مواعيد محددة نظراً لظروف العمل او رعاية الأطفال.
 4. جذب الطلاب الأجانب من مختلف دول العالم من خلال تحقيق المرونة في إتاحة التعلم من اي مكان مما يعتبر أحد مصادر الدخل بالعملية الاجنبية.
 5. توفير الكثير من الوقت والجهد للمتعلم والمعلم: حيث يساعد التعلم الإلكتروني في تقليل تكلفة ووقت الانتقالات وتكلفة المواد التعليمية التقليدية.
 6. إتاحة الخدمات التعليمية الفعالة لذوي الاحتياجات الخاصة: من خلال تصميم وتنفيذ المحتوى التعليمي بما يتناسب مع طبيعة كل إعاقة.
- التعريفات الإجرائية:**

سلوكيات المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behaviors : هي سلوكيات فرديه تطوعيه، غير متضمنه بشكل مباشر وصريح في نظام المكافئات

الرسمي للمنظمة، وتساهم في المجمل بتعزيز كفاءة وفعالية وظائف المنظمة (Organ,2006).

نظام التعليم الهجين Hybrid Learning System: هو نمط تعلم يجمع بين التعلم وجهاً لوجه من خلال الفصول الدراسية التقليدية، والتعلم عن بعد من خلال دمج التقنيات الحديثة في العملية التعليمية التقليدية، لتحقيق المرونة في الالتزام أو عدم الالتزام بوقت معين أو مكان محدد للتعلم (البيطار، 2020).

منهجية البحث:

يعتمد هذا البحث على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي كمنهج استقرائي يتم خلاله جمع بيانات كافيته ودقيقة عن الموضوع محل الدراسة ثم تحليل ما يتم جمعه من البيانات بطريقة موضوعية لاختبار فروض الدراسة والوصول الي النتائج المطلوبة، ويعتمد على نوعين من الدراسة وهما:

- 1- الدراسة النظرية: يتم خلالها جمع البيانات الثانوية من خلال اجراء مسح للمراجع والدوريات العلمية والبحوث السابقة والأدبيات التي تناولت الموضوع محل الدراسة بهدف تكوين إطار نظري شامل للمتغيرات محل الدراسة.
- 2- الدراسة الميدانية: يتم خلالها استخدام اسلوب قوائم الاستقصاء لاختبار فروض الدراسة والوصول الي النتائج المطلوبة.

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من العاملين بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة ونظراً لكبر حجم المجتمع سيتم اختيار عينة تضمن تمثيل مجتمع الدراسة بموضوعية وصدق.

عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية بدلاً من أسلوب الحصر الشامل نظراً لكبر مجتمع الدراسة ولضمان تمثيل مجتمع الدراسة بشكل شامل، وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية التي يمكن الاستعانة بها في تحديد حجم العينة عند معامل ثقة 95 %، وحدود خطأ معياري 5%، وبافتراض أن نسبة توافر الخصائص المطلوب دارستها في مجتمع البحث هي 50 % فإن عدد مفردات العينة يمكن تحديده عن طريق المعادلة التالية (معادلة ريتشارد جيجر) :

$$n = \frac{\left(\frac{z \times p}{d}\right)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z \times p}{d}\right)^2 - 1\right]}$$

حيث إن:

n: حجم العينة المراد تحديدها.

Z: حدود الخطأ المعياري 1.96 وذلك عند درجة ثقة 95% .

d: مقدار الخطأ المعياري.

P : نسبة الذين تتوافر فيهم الخاصية موضوع الدراسة في مجتمع البحث.

N: حجم مجتمع الدراسة، حيث بلغ 59002 وفقاً لإحصائية للجهاز المركزي

للتعبئة العامة والاحصاء .

وبالتالي فإن:

$$n = \frac{\left(\frac{1.96 \times 0.5}{0.05}\right)^2}{1 + \frac{1}{59002} \left[\left(\frac{1.96 \times 0.5}{0.05}\right)^2 - 1\right]} \cong 382$$

وعليه يتضح بأن حجم العينة يتمثل في 382 مفردة، ومن ثم تم توزيع الاستبانات على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات الحكومية والخاصة في مصر، وتم استرداد عدد 304 استبانة صالحة للتحليل بنسبة 80% تقريباً.

حدود البحث:

تشمل الدراسة قياس العلاقة بين ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وتطبيق التعليم الهجين لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة في نطاق القاهرة الكبرى خلال العام الدراسي 2022 - 2023.

أداة الدراسة:

تم اعداد استبانة حول العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وتطبيق التعليم الهجين لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية، وتم مراعاة البساطة والوضوح في تصميمها وترتيب الأسئلة والعبارات حسب تسلسل متغيرات الدراسة، حيث تم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم الدراسة والهدف منها وطلب التعاون من افراد العينة، أما الباقي فقد اشتملت على سؤالين رئيسين بحيث يتضمن السؤال الأول بالبيانات الأساسية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، أم الجزء الثاني يتضمن متغيرات الدراسة، ويتكون من (30) فقرة موزعة على أبعاد متغيرات الدراسة، حيث تم تقسيم استبانة الاستبانة على النحو التالي:

المعلومات الأساسية وتشمل النوع، الوظيفة، طبيعة الكلية، نوع الجامعة،

ثم تم تناول قسمان اساسيان يتمثلان فيما يلي:

القسم الأول: يتعلق هذا القسم بالمتغير المستقل للدراسة وهو سلوكيات المواطنة التنظيمية والذي تم اعداده بالاستعانة بدراسات كلاً من (عبد العزيز، 2015) و

(Smith, et Al, 1983) و (Podsakoff, et Al, 1990) و (Konovsky &)

(Organ, 1996) وينقسم إلى خمس محاور كآآتي:

المحور الأول: الأيثار وتم قياسه من خلال 3 عبارات.

المحور الثاني الكياسة وتم قياسه من خلال 3 عبارات.

المحور الثالث: الروح الرياضية وتم قياسه من خلال 3 عبارات.

المحور الرابع: الضمير الحي وتم قياسه من خلال 3 عبارات.

المحور الخامس: السلوك الحضاري وتم قياسه من خلال 3 عبارات.

القسم الثاني: يتعلق هذا القسم بالمتغير التابع للدراسة وهو التعليم الهجين من خلال

مراجعة الأدبيات المتعلقة بالتعليم الهجين والتي تناولت متطلبات تطبيقه وتحديدًا

المتطلبات والأدوار المطلوبة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم مثل دراسات كلاً

من (البيطار، ٢٠٢٠)، (حسين، ٢٠٢٠)، (الجندي، ٢٠٢١)، (Khan, 2003)

وتم قياسه من خلال 11 عبارة.

وتم الإجابة على أسئلة محاور الدراسة من خلال مقياس ليكرث الخماسي للموافقة

وعدم الموافقة والمتدرج من (1 - 5).

صدق وثبات الاستبانة:

يقصد بالثبات مدي استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، وللتحقق من ثبات

مقياس الدراسة يمكن استخدام معامل الفا كرونباخ حيث تتراوح قيمته بين الصفر

والواحد الصحيح، حيث ان ارتفاع قيمته تدل على تحقق الثبات بدرجة عالية، أما

بالنسبة للصدق فيقصد به ان أداة الدراسة تقيس ما وضعت لقياسه، ويحسب عن

طريق ايجاد الجزر التربيعي لمعامل الثبات، ويوضح الجدول التالي نتائج برنامج

SPSS لمعامل الثبات ومعامل الصدق لمتغيرات الدراسة:

جدول (1): معامل الثبات ومعامل الصدق لمتغيرات الاستبانة

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
سلوكيات المواطنة التنظيمية	15	.845	.92
التعليم الهجين	11	.794	.97
الاجمالي	37	.795	.89

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

يلاحظ ان قيمة معامل الثبات لكل متغيرات الدراسة تتجاوز 0.7 وهي قيمة مرتفعة ومقبولة لتحقيق أغراض الدراسة، وبالتالي فان أداة الدراسة تتمتع بالثبات، كما إن معامل الصدق لكل متغير تتجاوز 0.8 وتعد هذه القيمة مرتفعة ومقبولة ايضا.

وبالتالي تدل قيم معامل الثبات ومعامل الصدق على تمتع الاستبيان بتناسق وتربط عالي، مما يؤكد إمكانية اعتماد نتائجها والطمأنينة في قدرته على تحقيق اهداف الدراسة.

اختبار الفروض ومناقشة النتائج:

الفرض الأول:

أولاً: الفرض الرئيسي الاول:

لاختبار الفرض الرئيسي الاول تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط simple linear Regression analysis وتحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple linear Regression analysis وتم التأكد من تحقق شروط استخدام هذا التحليل

والتي تتمثل في (تبعية البواقي للتوزيع الطبيعي، عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي، عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي، تجانس التباين).
يستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين متغير مستقل واحد (سلوكيات المواطنة التنظيمية) ومتغير تابع واحد (التعليم الهجين) ويأخذ الانحدار الخطي المتعدد الشكل التالي:

$$y_1 = n_0 + n_1x_3 + e_{it}$$

حيث ان

y_1 يمثل متغير التعليم الهجين المتغير التابع

x_3 يمثل متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية المتغير المستقل.

n_0 يمثل ثابت الانحدار.

n_1 يمثل معامل الانحدار.

e_{it} يمثل الخطأ العشوائي.

ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار البسيط:

جدول (2): نتائج اختبار الفرض الرئيسي الاول باستخدام تحليل الانحدار البسيط

اختبار ت T- test		معاملات بيتا	معاملات الانحدار B	المتغيرات المستقل
المعنوية Sig.	القيمة t			
.000	3.549		.824	الثابت

.000	15.115	.656	.854	سلوكيات المواطنة التنظيمية
				المعنوية الكلية للنموذج: قيمة ف المحسوبة (F) المعنوية. Sig.
				معامل التحديد (R ²) معامل الارتباط (R)
				معامل التحديد (R ²) معامل الارتباط (R)

يتضح من الجدول ما يلي:

1- المعنوية الكلية:

يتضح من خلال اختبار F، إن القيمة المعنوية قد بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني ان نموذج الانحدار معنوي.

2- القوة التفسيرية للنموذج:

بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.431$ ، وهذا يعني أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تفسر 43.1% من التغيرات التي تحدث في التعليم الهجين بالجامعات المصرية.

3- الارتباط بين المتغيرات:

بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.656$ ، وهي تشير الي وجود علاقة ارتباط متوسطة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والتعليم الهجين.

4- معنوية المتغير المستقل:

بلغت قيمة معامل الانحدار 0.854. وهي تشير الي وجود علاقة طردية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والتعليم الهجين، وتشير نتيجة اختبارات الي أن

هذه العلاقة معنوية حيث إن مستوي المعنوية sig. قد بلغ 0.000. وهو اقل من 0.05 وبالتالي قبول الفرض البديل الذي ينص على انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسة اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لسلوكيات المواطنة التنظيمية ومدى تطبيق التعليم الهجين. وذلك بدرجة ثقة %95.

نستنتج من ذلك انه كلما زادت درجة ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية تزيد درجة ممارسة الأدوار المطلوبة في تطبيق نظام التعليم الهجين، ويشير ذلك الي ان ممارسة الفرد منهم للسلوكيات التطوعية الايجابية سواء موجهة نحو الطلاب او الزملاء يعتبر احد العوامل التي تؤثر على أداء الأدوار والمهام المطلوبة لتطبيق نظام التعليم الهجين بدرجة أكبر، ويرجع ذلك الي ان طبيعة نظام التعليم الهجين وما يتضمنه من تفاعل مباشر بين الطالب وعضو هيئة التدريس ينتج عنه مواقف جديدة ومتغيره بشكل دائم بسبب الاختلافات بين الطلاب والتنوع في متطلبات التعامل معهم بما يجعل من الصعب حصر جميع الأدوار المطلوبة من عضو هيئة التدريس في تطبيق هذا النظام، كذلك يتطلب تطبيق نظام التعليم الهجين من حيث خلق المحتوى العلمي وتوصيله ان يتمتع عضو هيئة التدريس بالقدرة على الإبداع والابتكار وهي مهارات لا يمكن حصر مضمونها في مجموعه من للمهام، مما يجعل ممارسة عضو هيئة التدريس لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تتضمن أدوار اضافية خارج الدور الرسمي يؤدي الي أداء المهام المتعلقة بتطبيق نظام التعليم الهجين لوقت أطول وبشمول اكثر وجودة افضل.

ثانياً: للفروض الفرعية للفرض الرئيسي الأول:

يستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والضمير الحي، والسلوك الحضاري) كمتغيرات مستقلة والتعليم الهجين كمتغير تابع، ويأخذ الانحدار الخطي المتعدد الشكل التالي:

$$y_1 = n_0 + n_1 \text{ind4} + n_2 \text{ind5} + n_3 \text{ind6} + n_4 \text{ind7} + n_5 \text{ind8} + e_{it}$$

حيث ان

y_1 يمثل متغير التعليم الهجين المتغير التابع

ind4 يمثل متغير الإيثار المتغير المستقل الرابع.

ind5 يمثل متغير الكيافة المتغير المستقل الخامس.

ind6 يمثل متغير الروح الرياضية المتغير المستقل السادس.

ind7 يمثل متغير الضمير الحي المتغير المستقل السابع.

ind8 يمثل متغير السلوك الحضاري المتغير المستقل الثامن.

n_0 يمثل ثابت الانحدار

$n_i, i = 1,2,3,4,5$ يمثل معاملات المتغيرات المستقلة

e_{it} يمثل الخطأ العشوائي

ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد:

جدول (3): نتائج اختبار الفروض الفرعية للفرض الرئيسي الاول باستخدام تحليل الانحدار المتعدد

اختبار ت T- test		معاملات بيتا	معاملات الانحدار B	المتغيرات المستقل
المعنوية	القيمة			

Sig.	t			
.001	3.403		.810	الثابت
.000	5.937	.352	.333	الإيثار
.000	3.757	.229	.232	الكمياءة
.091	1.695	.083	.066	الروح الرياضية
.149	1.447	.063	.066	الضمير الحي
.001	3.217	.159	.126	السلوك الحضاري
			53.659	المعنوية الكلية للنموذج: قيمة ف المحسوبة (F)
			0.000	Sig. المعنوية
			.474	معامل التحديد (R^2)
			.688	معامل الارتباط (R)

يتضح من الجدول ما يلي:

1- المعنوية الكلية:

يتضح من خلال اختبار F، إن القيمة المعنوية أقل من 0.05 وبالتالي وجود متغير مستقل واحد على الأقل (الإيثار، والكمياءة، والروح الرياضية، والضمير الحي، والسلوك الحضاري) كمتغيرات مستقلة والتعليم الهجين كمتغير تابع

2- القوة التفسيرية للنموذج:

بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.474$ ، وهذا يعني أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تفسر 47.4% من التغيرات التي تحدث في التعليم الهجين بالجامعات المصرية.

3- الارتباط بين المتغيرات:

بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.688$ ، وهي تشير الي وجود علاقة ارتباط متوسطة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية ككل والتعليم الهجين.

4- الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة:

يتضح من قيم معاملات بيتا ان ترتيب الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة تكون على النحو التالي الإيثار، يليه الكياسة، يليه السلوك الحضاري.

5- معنوية المتغيرات المستقلة:

- بلغت قيمة معامل الانحدار 0.333. بالنسبة لمتغير الإيثار، وهي تشير الي وجود علاقة طردية بين الإيثار كمتغير مستقل والتعليم الهجين كمتغير تابع، وتشير نتيجة اختبار ت الي أن هذه العلاقة معنوية حيث إن مستوى المعنوية $sig.000$. اقل من 0.05 وبالتالي قبول الفرض البديل الذي ينص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لسلوك الإيثار ومدى تطبيق التعليم الهجين. وذلك بدرجة ثقة 95%.

نستنتج من ذلك انه كلما زادت درجة ممارسة الفرد لسلوك الإيثار تزيد درجة ممارسة الأدوار المطلوبة في تطبيق نظام التعليم الهجين، ويشير ذلك الي ان توجه الفرد منهم لمساعدة الطلاب بما يفوق الدور الرسمي المطلوب لحل المشاكل والعقبات التي تواجههم يعتبر احد العوامل التي تؤثر على أداء الأدوار والمهام المطلوبة لتطبيق نظام التعليم الهجين بدرجة أكبر، ويرجع ذلك الي ان عمل الفرد على حل المشكلات التعليمية التي تواجه الطلاب تتطلب منه التواصل الفعال مع الطلاب لتوجيههم كما تتطلب الرد على الاستفسارات الواردة منهم وتتطلب خلق محتوى تعليمي افضل في حال ما كانت المشاكل التي تواجههم متعلقة بصعوبة فهم المحتوى، وهو ما يتوافق مع أدوار تطبيق نظام التعليم الهجين.

- بلغت قيمة معامل الانحدار 333. بالنسبة لمتغير الكياسة، وهي تشير الي وجود علاقة طردية بين الكياسة كمتغير مستقل والتعليم الهجين كمتغير تابع، وتشير نتيجة اختبار ت الي أن هذه العلاقة معنوية حيث إن مستوى المعنوية sig. 000. اقل من 0.05 وبالتالي قبول الفرض البديل الذي ينص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لسلوك الكياسة ومدى تطبيق التعليم الهجين. وذلك بدرجة ثقة %95.

نستنتج من ذلك انه كلما زادت درجة ممارسة الفرد لسلوك الكياسة تزيد درجة ممارسة الأدوار المطلوبة في تطبيق نظام التعليم الهجين، ويشير ذلك الي ان توجه الفرد منهم لمراعاة أثر سلوكه على الطلاب حيث يراعي عدم التسبب في مشاكل تعيق القدرة على التعلم وعدم التعدي على حقوق الطلاب والتشاور معهم قبل اتخاذ اي قرار متعلق بهم يتطلب منه عرض العديد من الخيارات أمامهم واطاحة الفرصة لهم لاختيار ما يناسبهم، وهو ما يتوافق مع نظام التعليم الهجين الذي يتيح بدائل متعددة من حيث صيغة المحتوى العلمي او التوقيت او شكل التواصل سواء عن بعد أو وجه لوجه مما يؤدي لدرجة ممارسة الفرد للمهام المتعلقة بالتعليم الهجين لتلبية آراء الطلاب وإزالة العوائق أمامهم

- بلغت قيمة معامل الانحدار 066. بالنسبة لمتغير الروح الرياضية، وهي تشير الي وجود علاقة طردية بين الروح الرياضية كمتغير مستقل والتعليم الهجين كمتغير تابع، وتشير نتيجة اختبار ت الي أن هذه العلاقة غير معنوية حيث إن مستوى المعنوية sig. 091. أكبر من 0.05 وبالتالي رفض الفرض البديل الذي ينص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

ممارسة اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لسلوك الروح الرياضية ومدى تطبيق التعليم الهجين. وذلك بدرجة ثقة %95.

نستنتج من ذلك عدم وجود تأثير لسلوك الروح الرياضية على درجة ممارسة الفرد للأدوار المطلوبة في تطبيق نظام التعليم الهجين، ويشير ذلك الي ان توجه الفرد للتسامح والتكيف مع مشاكل العمل البسيطة وتحمل أعباء العمل المرتفعة في الفترات الحرجة وقرارات الإدارة التي قد تفرض ضغوط عليه دون شكوى لا يؤثر على مدى أداء الأدوار والمهام المطلوبة لتطبيق نظام التعليم الهجين، حيث أن الشكوى او عدم الشكوى من عضو هيئة التدريس الي الطلاب غير مجدية ولن تخفف معاناة الفرد منهم لأن مشكلات وضغوط العمل وقرارات الإدارة هي أمور تنظيمية متعلقة بالعمل وليس للطلاب دخل بها

- بلغت قيمة معامل الانحدار 0.066. بالنسبة لمتغير الضمير الحي، وهي تشير الي وجود علاقة طردية بين الضمير الحي كمتغير مستقل والتعليم الهجين كمتغير تابع، وتشير نتيجة اختبار ت الي أن هذه العلاقة غير معنوية حيث إن مستوي المعنوية sig. 0.149. أكبر من 0.05 وبالتالي رفض الفرض البديل الذي ينص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لسلوك الضمير الحي ومدى تطبيق التعليم الهجين. وذلك بدرجة ثقة %95.

نستنتج من ذلك عدم وجود تأثير لسلوك الضمير الحي على درجة ممارسة الفرد للأدوار المطلوبة في تطبيق نظام التعليم الهجين، ويشير ذلك الي ان توجه الفرد الي التقاضي في العمل والتنازل عن حقوقه الي درجة كبيره فيما يتعلق بفترات الراحة وساعات العمل، والامتنال لقوانين ولوائح العمل وتعليمات الإدارة حتى في حالة غياب الرقابة لا يؤثر على مدى أداء الأدوار والمهام المطلوبة لتطبيق نظام

التعليم الهجين، حيث أن طبيعة الأدوار المتعلقة بنظام التعليم الهجين ليست من الأدوار الحرجة او الحساسة التي تتطلب الالتزام بالدقة الشديدة في اداءها كما أن تطبيق هذا النظام لا يتطلب وقت وجهد يفوق وقت العمل الرسمي نظراً لأنه لا يتضمن ضغط او كم كبير من المخرجات المطلوب تحقيقها وإنما الاهم جودة المخرجات، كما أنه لا يتضمن التعامل مع موارد نادرة تتطلب وجود مراعاة في الاستغلال الامثل لتلك الموارد، بالتالي فتطبيق مهام التعليم الهجين لا تتطلب اي جهود اضافية فيما يتعلق بالالتزام بالضمير الحي.

- بلغت قيمة معامل الانحدار 126. بالنسبة لمتغير السلوك الحضاري، وهي تشير الي وجود علاقة طردية بين السلوك الحضاري كمتغير مستقل والتعليم الهجين كمتغير تابع، وتشير نتيجة اختبار ت الي أن هذه العلاقة معنوية حيث إن مستوي المعنوية .001 sig. اقل من 0.05 وبالتالي قبول الفرض البديل الذي ينص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لسلوك السلوك الحضاري ومدى تطبيق التعليم الهجين. وذلك بدرجة ثقة 95%.

نستنتج من ذلك انه كلما زادت درجة ممارسة الفرد لسلوك السلوك الحضاري تزيد درجة ممارسة الأدوار المطلوبة في تطبيق نظام التعليم الهجين، ويشير ذلك الي ان توجه الفرد منهم للاهتمام بمتابعة الاخبار والمعلومات المتعلقة بالكلية التي ينتمي لها والجامعة التي يعمل بها ومجال التعليم بشكل عام والتوجه نحو المشاركة الفعالة في الأحداث التنظيمية من حيث الحضور والنقد البناء وتقديم المقترحات والحلول المبتكرة للمشكلات المختلفة يؤدي الي زيادة مدى أداء الأدوار والمهام المطلوبة لتطبيق نظام التعليم الهجين، ويرجع ذلك الي ان نظام التعليم الهجين هو نظام حديث نسبياً على الجامعات المصرية و مازال يواجه بعض

المشكلات والعقبات والتي يمكن الحد منها وتعزيز تطبيق هذا النظام عن طريق النقد البناء وتقديم الحلول للمشكلات المتعلقة به، كما أن متابعة الاخبار والاطلاع على أحدث المستجدات يمكن أن يكون له تأثير في تنمية معارف ومهارات الفرد وتعرفه على أحدث الأساليب والأدوات المستخدمة في تطبيق التعليم الهجين مما يزيد من مدى اداءه للأدوار المطلوبة.

الفرض الثاني:

لاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين Independent two Samples t-test حيث إن المتغير الفئوي المتمثل في الجامعات يتكون من فئتين، وتم التأكد من تحقق شروط استخدام هذا الاختبار (الطبيعية وتجانس التباين) وفيما يلي نتائج هذا الاختبار.

جدول (4): نتائج اختبار الفرض الثاني باستخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين

اختبار ت- test		الجامعات الخاصة		الجامعات الحكومية		المتغير
المعنوية Sig.	القيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
.000	- 6.623	.27137	4.3169	.37411	4.0133	مقاومة التغيير التنظيمي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

بما ان قيمة المعنوية Sig. 0.000 اقل من 0.05 وبالتالي يتم قبول الفرض البديل الذي ينص على انه يوجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية فيما يتعلق

بسلوكيات المواطنة التنظيمية بين اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات الخاصة والجامعات الحكومية. وذلك بدرجة ثقة %95. ولصالح أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات الخاصة حيث تمتلك المتوسط الأعلى 4.3169. نستنتج من ذلك أن درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات الخاصة أكبر من درجة ممارسة اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات الحكومية، ويرجع ذلك الي توافر بعض محفزات المواطنة التنظيمية بشكل أكبر في الجامعات الخاصة عن الجامعات الحكومية، مثل: الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية، نمط القيادة الديمقراطي، الدعم التنظيمي، انخفاض ضغوط الدور.

الفرض الثالث:

لاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين Independent two Samples t-test حيث إن المتغير الفئوي المتمثل في الجامعات يتكون من فئتين، وتم التأكد من تحقق شروط استخدام هذا الاختبار (الطبيعية وتجانس التباين) وفيما يلي نتائج هذا الاختبار.

جدول (5): نتائج اختبار الفرض الثالث باستخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين

اختبار ت T-test		الجامعات الخاصة		الجامعات الحكومية		المتغير
المعنوية Sig.	القيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	

.000	- 4.903	.32760	4.5420	.51005	4.2408	مقاومة التغيير التنظيمي
------	------------	--------	--------	--------	--------	-------------------------------

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

بما ان قيمة المعنوية Sig. 0.000 اقل من 0.05 وبالتالي يتم قبول الفرض البديل الذي ينص على انه يوجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية فيما يتعلق بتطبيق التعليم الهجين بين اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات الخاصة والجامعات الحكومية. وذلك بدرجة ثقة %95. ولصالح أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات الخاصة حيث تمتلك المتوسط الأعلى 4.5420.

نستنتج من ذلك أن درجة ممارسة المهام والأدوار المتعلقة بتطبيق نظام التعليم الهجين لدى اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات الخاصة أكبر من درجة ممارسة اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات الحكومية، ويرجع ذلك الي توافر بعض متطلبات تطبيق التعليم الهجين بشكل أكبر في الجامعات الخاصة عن الجامعات الحكومية، مثل: توافر بنية تحتية تكنولوجية قوية، توافر الوسائل المطلوبة من أجهزة وبرمجيات ومعدات حديثة مع الدعم التقني والصيانة المستمره، توافر التدريب والتأهيل المستمر على المهارات الشخصية والتقنية ذات الصلة، توافر الدعم الإداري والمحفزات التنظيمية.

التوصيات:

1. الاهتمام بالمتابعة المستمرة وتقييم الأداء بشكل دقيق وشامل عند تطبيق تغيير جديد للحد من السلوكيات السلبية تجاه التغيير.
2. الاهتمام بتنظيم أحداث تنظيمية جذابة وتشجيع الأفراد على التعبير عن الرأي وتعزيز دور المنصات الاعلامية الرسمية في نشر الاخبار لتعزيز السلوك الحضاري الذي يعتبر أحد أبعاد المواطنة التنظيمية التي يقوم الأفراد بممارستها بدرجة اقل من باقي الأبعاد.
3. الاهتمام بنشر الوعي حول المتطلبات التعليمية المختلفة لذوي الاحتياجات الخاصة وفقاً لطبيعة كل إعاقة وما يناسبها من صيغة الوسائط التعليمية للمحتوى العلمي، مع توفير الحوافز التي تشجع اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية على توفير المحتوى العلمي بتلك الصيغ.
4. الاخذ في الاعتبار مدى ممارسة أدوار دعم للتعلم الذاتي ومدى التفاعل مع أساليب الاتصال الإلكترونية عند تقييم أداء اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لتشجيعهم على أداء تلك المهام بدرجة أكبر والتي تعتبر من أقل أدوار التعليم الهجين التي يتم ممارستها.
5. الاهتمام بالتعرف على اسباب مقاومة التغيير والحد منها لما لها من أثر سلبي على ممارسة المواطنة التنظيمية وتطبيق نظام التعليم الهجين.
6. الاهتمام بتعزيز درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لما لها من أثر إيجابي على تطبيق التعليم الهجين.
7. الاهتمام بتوفير محفزات ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالجامعات المصرية خاصة الجامعات الحكومية، مثل: الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية، نمط القيادة الديمقراطي، الدعم التنظيمي، انخفاض ضغوط الدور.

8. الاهتمام بتطبيق نظام التعليم الهجين على نطاق واسع لما له من مميزات كثيرة مع العمل على إزالة العقبات وتوفير المتطلبات اللازمة لتطبيقه بشكل أفضل خصوصاً في الجامعات الحكومية، مثل: توافر بنية تحتية تكنولوجية قوية، توافر الوسائل المطلوبة من أجهزة وبرمجيات ومعدات حديثة مع الدعم التقني والصيانة المستمرة، توافر التدريب والتأهيل المستمر على المهارات الشخصية والتقنية ذات الصلة، توافر الدعم الإداري والمحفزات التنظيمية.

المراجع

المراجع العربية:

أحمد سيد أحمد عبد الفتاح، (٢٠١٢)، "المواطنة التنظيمية والرضا عن العمل وعلاقتها بجودة أداء بعض العاملين بالأنندية الرياضية"، اطروحة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان

أميمة حلمي مصطفى، (2017)، "العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا : دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج ٢٠١٧، ع ٤١، ج ٣، ص ١١٣ - ٢٥٢
حمدي محمد محمد البيطار، (٢٠٢٠)، "استخدام استراتيجيات التعليم الهجين بكليات التربية في ظل جائحة كورونا"، مجلة البحوث التربوية والنوعية، مؤسسة التربية الخاصة والتأهيل التربوي، مج ٢٠٢٠، ع ٣٥ - ٥٠

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

رشدي محمد احمد، (٢٠٢١)، "أثر سلوك المواطنة التنظيمية على قبول التعلم الافتراضي في ظل جائحة كورونا بالتطبيق على كلية الآداب جامعة الإسكندرية"، للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج ١٢، ع ٢، ص ١ - ٢٤
رشيدة السيد أحمد الطاهر، (٢٠٢١)، "تحسين دور التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية"، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع ٢١، ص ١٦١ - ٢١٣

شريف شاطر وجمال الدين كعوش وشريف عماره، (٢٠٢١)، "أثر سلوك المواطنة التنظيمية في التشارك المعرفي: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل"، مجلة مجاميع المعرفة، مج ٧، ع ١، ص ٣٩٤ - ٤١٤

صالحة بنت حنس بن خلف العتيبي، (٢٠١٩)، "درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض"، المجلة التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية، ج٥٩، ص ٢١٥ - ٢٥٣

طالب حسينة وابن عون الطيب، (٢٠٢٠)، "أثر سلوك المواطنة التنظيمية على إدارة المعرفة (المشاركة والاستعمال): دراسة حالة جامعة الأغواط"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، مج ٢٠، ع ٢، ص ٢٣٦ - ٢٤٧

عادل عبدالمنعم المسدي، (٢٠٠٢)، "محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي بمحافظة الغربية"، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، ع ١، ص ١ - ٤٨
عبد العزيز علي مرزوق، (٢٠٢٢)، "دراسة اثر كلا من الثقة التنظيميه والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيميه بالتطبيق على الجهاز الاداري بجامعة كفر الشيخ"، المجله العلميه لقطاع كليات التجاره، ع ١٤، مج ٢، ص ١ - ٣٣

عزة أمين السيد أحمد، (٢٠١٢)، "العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والاداء الوظيفي لدى العاملين بالمجلسين القومي للشباب والقومي للرياضة"، اطروحة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان

عصام محمد محفوظ حسين، (٢٠٢٠)، "الجوده في ظل التعلم الهجين"، المجلة العلمية للتربية النوعية والعلوم التطبيقية، جامعة الفيوم

علي السلمي، (2000)، "ادارة الموارد البشرية"، دار غريب للنشر، القاهرة: 10 - 18
علي محمود علي المبيض، (١٩٩٩)، "العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية على العاملين بإدارات شؤون الطلاب بجامعة عين شمس"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع٣، ص ٥٣٧-٥٩٢

لبنى مسعود عبد العظيم، (٢٠٢٠)، "أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية والمسئولية الاجتماعية لدى الجامعات الخاصة"، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والاعلان، ع ١٩، ص ٥٠٥ - ٥٤٠

محمد السيد السيد، (٢٠١٦)، "أثر اختلاف نمط التعليم المدمج على تنمية التحصيل ومهارات التفاعل الإلكتروني وبقاء أثر التعلم لدى طلاب تقنيات التعليم بكلية التربية"، مجلة تكنولوجيا التعليم والمعلومات، كلية التربية، الدقهلية، جامعة الأزهر، ع ٣٣، ص ٤٢٥ - ٥١١

محمد حمزة، (٢٠١٥)، "سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين: دراسة مقارنة بمدسة مصرية وأخرى ليبية"، المجلة العربية لعلم الاجتماع، جامعة القاهرة - كلية الآداب - مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، ع ١٥،

ناديه بلعباس و ميلود بو عبدالله، (٢٠٢١)، "دور المعلم في التعلم الهجين لذوي الاحتياجات الخاصة"، المجلة العلمية للتربية الخاصة، مج ٣، ع ١، ص ٢٠٣ - ٢٢٩

ناهد فهمي عبد المقصود، (٢٠١٧)، "استخدام تطبيقات الواقع الافتراضي ثلاثية الأبعاد لتنمية المفاهيم العلمية وتحسين الاتجاهات نحو مقرر الأحياء"، المجلة الدولية للتعليم بالإنترنت، عدد ديسمبر، ص ١٦٦ - ١٩١

هادي عبد الوهاب عبد الإمام، (٢٠١٧)، "تأثير عدالة القائد وجودة العلاقة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة استكشافية في عدد من مستشفيات البصرة الحكومية"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، مج ١٢، ع ٤٦، ص ٢٩ - ٥٤

المراجع الأجنبية

Ang, S., Van Dyne, L. and Koh, C. (2006) **Personality Correlates of the Four-Factor Model of Cultural Intelligence**. Group & Organization Management, 31, 100–123

Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). **Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship**. Academic and Management Journal, 26, 587–595

Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). **Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship**. Academic and Management Journal, 26, 587–595

Dennis W.Organ, Philip M. Podsakoff, and Scott B. MacKenzie,(2006)," **Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences**", Sage Publications, 3–50

Dennis W.Organ,(1988), "**A restatement of the satisfaction–performance hypothesis**", Journal of management ;14, no. (4): 547–557

Dennis W.Organ,(1988), "**A restatement of the satisfaction–performance hypothesis**", Journal of management ;14, no. (4): 547–557

Harvey, J., Bolino, M. C., & Kelemen, T. K. (2018). **Organizational citizenship behavior in the 21st century: how might going the extra mile look different at the start of the new millennium**. Research in (personnel and human resources management (Vol. 36, pp. 51–110

Mary A.Konovsky and Dennis W. Organ,(1996), "**Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior**"

,Journal of organizational behavior 17, no. (3): 253–266

Motowidlo, S.J. and Van Scotter, J.R. (1994) **Evidence That Task Performance Should Be Distinguished from Contextual**

Performance. Journal of Applied Psychology, 79, 475

Philip M.Podsakoff and Scott B. MacKenzie,(1997), "**Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research**",Human performance 10,

.no. (2): 133–151

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. and Fetter, R. (1990)

Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship

Behaviors. The Leadership Quarterly, 1, 107–142

Richard G.Netemeyer. James S. Boles, Daryl O. McKee, and Robert McMurrian,(1997), "**An investigation into the antecedents of**

organizational citizenship behaviors in a personal selling context",Journal of marketing 61, no. (3): 85–98

Tambe, S. (2014). **A study of organizational citizenship behaviour (OCB) and its dimensions: a literature review**. Journal of

Management, 17, 601–617

Williams, L.J. and Anderson, S.E. (1991) Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. Journal of Management, 17, 601-617

Williams, L.J. and Anderson, S.E. (1991) Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. Journal of Management, 17, 601-617