

سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد

علي ناصر شتوي آل زاهر

قسم الإدارة والإشراف التربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد
أبها، المملكة العربية السعودية

الملخص:

هدف البحث إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية؟ وما أنواعها؟
 ٢. ما العوامل المؤدية إلى تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية؟
 ٣. ما درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
 ٤. هل تختلف آراء أعضاء هيئة التدريس حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بجامعة الملك خالد وفقاً لاختلاف الوظيفة والكلية وعدد سنوات الخبرة؟
 ٥. ما مقترحات تطوير ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد؟
- وللإجابة عن أسئلة البحث فقد تمت الإجابة عن السؤالين الأول والثاني من خلال الإطار النظري، وأبرز التحليل وجود عدد من العوامل المهمة في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية وهي: (الانتماء التنظيمي - الرضا الوظيفي - الدعم القيادي - العدالة التنظيمية - الثقافة التنظيمية)، أما الإجابة عن السؤالين الثالث والرابع فقد تمت من خلال أداة بحثية صممها الباحث واعتمد في تصميمها على الإطار النظري والدراسات السابقة بالإضافة إلى خبرة الباحث وتخصصه في هذه المجالات، وتم تطبيق الأداة على أفراد البحث المشاركين فيه من أعضاء هيئة التدريس الذكور خلال الفصل الثاني ١٤٢٩هـ في بعض كليات جامعة الملك خالد، وتكونت الأداة من قسمين الأول شمل المعلومات الأولية عن المستجيب، وتناول الثاني فقرات الاستبانة التي بلغت (٥٧) فقرة موزعة على خمسة أبعاد رئيسية؛ وقد تم التحقق من صدق الأداة وثباتها وارتباط فقراتها بكل بعد وبكامل الأبعاد من خلال المقاييس الإحصائية المناسبة، وأظهرت نتائج البحث أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس

على وجه الإجمال ليست بالدرجة المأمولة وتميل إلى الممارسة المتوسطة والممارسة الضعيفة في بعض السلوكيات (التطوعية). كما أنه لا توجد فروق بين الآراء في جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الخمسة فيما يتعلق بمتغير (الوظيفة)، ووجود فروق بسيطة بين الآراء في بعدي العدالة التنظيمية، والدعم القيادي فيما يتعلق بمتغير (الكلية)، ووجود فروق كذلك بسيطة في بعدي الانتماء الوظيفي، والرضا الوظيفي فيما يتعلق بمتغير (الخبرة)، ولم توجد فروق في بقية الأبعاد فيما يتعلق بمتغيري (الكلية والخبرة).

وتمثلت إجابة السؤال الخامس في تقديم مقترح تطوير ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، تكون من ثلاثة مداخل هي: الأبعاد المسهمة في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية بالجامعة، وتحديد أساليب التطوير المناسبة في كل بعد، وتوفير الدعائم والطرق المسهمة في تطوير ذلك السلوك في كل بعد من أبعادها.

المقدمة:

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، وبعد:
يُعد العنصر البشري محور الارتكاز وأساس التطوير في أي منظومة من المنظومات ومنها المنظومة التعليمية والأكاديمية؛ فالبشر هم أصل من أصول المؤسسة، وإن تخطيط أعمالهم وتلبية احتياجاتهم هو جزء من النظرة الاستراتيجية الشاملة، وإن إدارتهم بشكل يحقق رغباتهم الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية هو الطريق إلى تحقيق أهداف المؤسسة. كما أن تحقيق الجودة أو ضعفها يعتمد بدرجة كبيرة على مدى قدرة العنصر البشري على التكيف؛ ومواجهة التحديات التي تتطلب إحداث بعض التغييرات في الأساليب والأنماط الإدارية السائدة وخصوصاً في مجال العمل العلمي والأكاديمي. إذ أن العصر الذي نعيش فيه يتسم بسرعة التغيير والتراكم المعرفي، وانتشار وسائل الاتصال. ولذلك يذكر (البيلاوي وحسين، ٢٠٠٧م) حاجتنا إلى نوعية من الأفراد يتسمون بالفكر المبدع، والإنتاج المبتكر، والتكيف مع المستجدات والاختراعات، والتعامل معها بمرونة، والتطلع إلى المستقبل، وكسر حاجز الروتين.

ونظراً لما لمؤسسات التعليم العالي - ومنها الجامعات - من دور بارز في هذه الجوانب فإن الحاجة تزداد إلى القيام بأدوار حديثة متنوعة تتطلب من التنظيم

الأكاديمي مراعاتها، وتمييزها، وإرساء حس الإنتاج المعرفي، والاستفادة من القدرات الكامنة لدى مجتمع أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم، وهذا بالطبع يبرز أهمية تقوية العلاقة بين القيادات الأكاديمية وأعضاء المجتمع الأكاديمي (أعضاء هيئة التدريس - محاضرين - معيدين) فهم حجر الأساس لنجاح عمليات التطوير داخل المؤسسات الأكاديمية، ووضع هذه العلاقة كما يشير (أفندي، ٢٠٠٣م) في إطار من الثقة والاحترام، والفهم المتبادل. وهذا يسهم في إيجاد بيئة تنظيمية ملائمة لتحقيق الأهداف المأمولة. وإذا كانت الإدارة التقليدية تجعل المدير أو القائد هو المحور الذي تدور حوله جميع التوجهات، وما على المرءوسين سوى الامتثال لما يريده فإن واقع اليوم يفرض على المدير أو القائد الأكاديمي الناجح فتح المجال لإظهار قدرات الأفراد العاملين، ومراعاة مشاعرهم ووجهات نظرهم.

ولقد حظيت دراسة السلوك الإنساني لأعضاء التنظيم، ومدى تأثير هذا السلوك على أعمال الإدارة المختلفة بعناية المتخصصين في علم الإدارة إذ أكدوا في دراساتهم على ضرورة توجيه الاهتمام نحو دراسة وتحليل البيئة، وما يحيط بالعاملين من ظروف مختلفة تؤثر على العلاقات التي تنشأ داخل التنظيم وأيضاً خارجه.

وسلوك المواطن التنظيمي نمط خاص من سلوكيات العمل المفيد للمؤسسة، فقد خلص (ريان، ٢٠٠٠م) إلى أن أداء المرؤوس وسلوك المواطن التنظيمي من أهم محددات الإدراك الإداري، وأن هناك علاقة موجبة بين توافر الحوافز بشقيها المادي والمعنوي ومدى التزام العاملين وجدانياً تجاه المؤسسة.

وهدفت دراسة الطجم (١٩٩٦م) إلى معرفة أبعاد الالتزام التنظيمي وديناميكيته من خلال العلاقة بين الفرد، وما يمثله من احتياجات، وتوقعات، والمؤسسة وما تقدمه لإشباع تلك الاحتياجات والتوقعات، وذلك من خلال البيئة التنظيمية في الأجهزة الإدارية السعودية، وأشارت النتائج إلى أن تصورات الموظف لسلوك مؤسسته لها تأثير في التزامه واندماجه وارتباطه وولائه لمنظمتها، وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين مختلف العوامل التنظيمية التي تم التوصل إليها وبين الالتزام التنظيمي وعناصره.

وسعت دراسة خليفة (١٩٩٧م) لتحديد مدى انتشار سلوكيات المواطنة التنظيمية (التطوعية) في المنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وكذلك قياس أثر بعض التغيرات التنظيمية المستمدة من الأدبيات السلوكية الحديثة على درجة ممارسة تلك السلوكيات التي تقع خارج التوصيف الوظيفي، وكشفت نتائج الدراسة عن تدني مستوى الممارسات التطوعية، وعن وجود علاقة إيجابية بين نظم العدالة الإجرائية، المحيط الاجتماعي، القدرة القيادية، الرضا الوظيفي، المسؤولية الاجتماعية، الجنس، وحجم الانخراط التطوعي.

بينما تناولت دراسة سمارت (Smart, 1997) الدور الذي يؤديه عدد من العوامل في سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) ومن تلك العوامل السلوك الاجتماعي الذي يتأثر بعدة عوامل متعددة مثل (الانتماء لجماعة - الأنماط الاجتماعية). وقد كشفت الدراسة عن التأثيرات متعددة المستويات على سلوك المواطنة التنظيمية، وخصوصاً في المتغيرات المتعلقة بمستوى الفرد أو مستوى الجماعة، وأبرزت أهمية جماعة العمل، وسلوك المواطنة التنظيمي، وانعكاس ذلك على الرضا الوظيفي بالعمل.

وتناولت دراسة ريان (٢٠٠٠م) محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين والنتائج المترتبة عليه، وتوصلت الدراسة إلى أن أداء المرؤوسين وسلوك المواطنة التنظيمية من أهم محددات الإدراك الإداري، وأن حصول المرؤوس على بعض العوائد ممثلة في المكافآت والترقية والمشاركة وغيرها قد ارتبط ارتباطاً موجباً بمدى التزامه وجدانياً تجاه المؤسسة في الوقت الذي كان ارتباط معظم هذه العوائد بالالتزام المستمر سالباً.

وركز كل من شناك ودملر (Schnake & Dumler, 2003) على النظرة الواسعة لمجال السلوك التنظيمي (فردية وجماعية) وانعكاس ذلك على الفاعلية التنظيمية للمؤسسة، وقد تناولت الدراسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حيث ترى أن أبرز تلك الأبعاد تتمثل في السلوك المساعد، والوعي، والالتزام، والتمسك بالفضائل، والتحلي

بالروح الرياضية، وأكدت الدراسة على أن الاهتمام بهذه الأبعاد يسهم في الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

وأكد ماجنسون (Magnusson, 2003) على التشكيلات والتعديلات والتفسيرات التي يمكن أن تحدث في المناهج وطرق التدريس، والإدارة، والنظام السائد في المؤسسات التعليمية الذي يتطلب منها المساهمة في نشر قيم المواطنة بمفهومها الشامل، ويؤكد على أنه لا توجد دراسة علمية تناقش علاقة التعليم العالي بالمواطنة وغرس قيمها، ولذلك يتساءل عن أسباب قفز هذه الدراسات عند تفعيل قيم المواطنة، ومنها الجانب التنظيمي والإداري في تلك المؤسسات.

وتناول تالكوت (Talcott, 2005) الجامعات الحديثة ودورها الهام في إرساء الممارسات الفاعلة لتشكيل أنواع من المواطنين والأفراد مما يبرز أهمية وجود علاقة وثيقة بين تدعيم سلوك المواطنة في إطار المؤسسة الجامعية، وأكدت الدراسة على الجامعات ذات الخبرة البحثية لما لها من تأثير ثقافي مؤسسي على تطور التعليم العالي ككل، وتؤكد الدراسة على النموذج الأمريكي الذي يركز على التخصص والبحث، إلا أن هناك عوامل تطويرية متعددة تقف وراء النموذج الحديث للجامعة، ومن ذلك أهمية إثراء المناقشات والبحوث حول المواطنة بشكل عام، وأهمية أخذ المواطنة في الوقت الحالي معاني جديدة وتبني ممارسات جديدة وتأسيس قيم المواطنة والالتزام التنظيمي وأخلاقيات العمل الجماعي، وعمق المشاركة التطوعية.

وهدفت دراسة تود (Todd, 2006) إلى معرفة تأثير اختيار المهنة على سلوك المواطنة التنظيمية، وطبقت على عينة مكونة من (٣٣٧) فرداً في بعض مصانع المواد الغذائية، وكذلك تم إجراء العديد من المقابلات الجماعية داخل هذه المصانع، وتم استخدام نموذجين لوصف التأثيرات المباشرة لمتغيرات الوظيفة على سلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك لوصف التأثيرات غير المباشرة وذلك من خلال مقياس الرضا الوظيفي، واتضح من النتائج أن متغيرات الوظائف المتمثلة في التعاون، والمساعدة، وإبراز الرأي والمقترحات، ونبذ الأنانية تساهم في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية

بينما تتأثر باقي متغيرات الوظيفة المعلنة من خلال الرضا الوظيفي، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الكفاءة الشخصية الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية. وفي ضوء ما سبق من دراسات، ومع مراعاة التحديات والتغيرات العالمية التي تقابل المؤسسات الجامعية، وخصوصاً تلك التحديات ذات العلاقة بإدارة تلك المؤسسات على مختلف المستويات الأكاديمية، وظهور نماذج حديثة للإدارة، وما يتطلب ذلك من إرساء أساليب ونماذج تهتم بالتفاعل المتبادل لأفرادها، ومراعاة تحفيز الأفراد للقيام بأدوارهم العلمية والأكاديمية والإدارية بجودة عالية فإن الحاجة تزداد للاهتمام بتطوير الجوانب السلوكية، وبالتالي تبرز أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية، وأنواعها، والعوامل المسهمة في تفعيلها، ومدى ممارستها في جامعة الملك خالد بغرض الوصول إلى منطلقات تطوير ممارسة تلك السلوكيات.

مشكلة البحث:

يؤكد ماجنسون (Magnusson, 2003) على أنه لا توجد دراسة علمية عن علاقة التعليم العالي بالمواطنة التنظيمية وغرس قيمها. وبالتالي يثور التساؤل لماذا أغفلت هذه الدراسات على هذا الجانب، ومن خلال البحث في عدد من قواعد البيانات العالمية للتأكد من رؤية ماجنسون اتضح أنه لم تتوافر دراسة علمية تناقش المواطنة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بشكل مباشر، ولم يلاحظ إلا بعض الدراسات التي تناولت التشكيلات والتعديلات التي يمكن أن تحدث في المناهج وطرق التدريس والإدارة بشكل عام (Magnusson, 2003) و (Talcott, 2005). كما أن هناك عدداً من الباحثين على المستوى العربي أو الدولي ركزوا جهودهم البحثية في تحليل بعض العلاقات بين كل من الولاء التنظيمي أو الانتماء التنظيمي أو الدور الذي تلعبه عدد من العوامل في سلوك المواطنة التنظيمية (الطجم، ١٩٩٧م) (خليفة، ١٩٩٧م) (Smart, 1997) (Schnake & Dumber, 2003).

ونظراً لأهمية المواطنة التنظيمية وانعكاس وجودها على فعالية الأداء وخصوصاً في صفوف الأكاديميين (أعضاء هيئة تدريس - قيادات أكاديمية - محاضرين -

معيدين) وما يحدثه وجودها من تحقيق الالتزام التنظيمي، وإيجاد مناخ أكاديمي مبدع يسهم في تطوير وتكوين وتشكيل أفراد لديهم حس وحب التطوير الأكاديمي، والإسهام في تطوير المواطنة الحقيقية على المستوى الداخلي والخارجي. وعلى الرغم من التطور والتغيير الذي حدث في منظومة الجامعات السعودية إلا أنه تم ملاحظة بعض المؤشرات التي توضح اختفاء كثير من سلوكيات المواطنة التنظيمية من قبل العاملين، وظهور كثير من السلوكيات ذات الأثر السلبي على الأداء مما يحد من تحقيق الجودة الأكاديمية في مختلف الممارسات التدريسية والبحثية والقيادية، كما يلاحظ وجود مستوى من التدني في أداء بعض أعضاء هيئة التدريس، ولامبالاة في أداء الأدوار الأكاديمية المطلوبة، بل غياب الالتزام بأداء العمل لدى البعض، وهذا في حد ذاته مؤشر إلى غياب المواطنة التنظيمية.

أهداف البحث:

حاول البحث تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأنواعها.
٢. إبراز العوامل المؤدية إلى تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية.
٣. تحديد درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد.
٤. التوصل إلى وضع مقترحات لتطوير ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث من حيث إنه من أولى الدراسات - على حد علم الباحث - التي تتناول تطوير سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجامعية، كما أنه أحد الأبحاث التي حاولت الاستفادة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المواطنة التنظيمية بشكل عام، ومن ثم دراسة العوامل المؤدية إلى تفعيلها، ومناقشتها، وتحليلها لمحاولة إضافة أبعاد جديدة - في جوانبها النظرية - لم يتطرق إليها أحد من الباحثين

السابقين، وبالتالي حاول البحث الاعتماد على منطلقات نظرية ورؤى فكرية مع مراعاة الأخذ في الاعتبار خصوصية المؤسسات الجامعية.

وقد يسهم البحث في كيفية الاستفادة من سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجامعية، ومن ثم محاولة نشر الوعي لدى المجتمع الأكاديمي والجامعي بأهمية هذا الجانب السلوكي وتوعية القياديين والإداريين في الجامعات بضرورة الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وغيرها لترقية الاستفادة من القدرات الأكاديمية والإدارية الموجودة.

أسئلة البحث:

١. ما مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية؟ وما أنواعها؟
٢. ما العوامل المؤدية إلى تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية؟
٣. ما درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٤. هل تختلف آراء أعضاء هيئة التدريس حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بجامعة الملك خالد وفقاً لاختلاف الوظيفة، والكلية، وسنوات الخبرة؟
٥. ما مقترحات تطوير ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد؟

حدود البحث:

التزم الباحث بحدود الدراسة التالية:
يحد البحث موضوعياً: بأن تركيزه على تطوير ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجامعية.
يحد البحث مكانياً: بأن تطبيقه على مجتمع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد بالكلية التي يتوافر بها أعضاء هيئة تدريس سعوديين، أي تلك الكليات القديمة وذات الخبرة في مجال تخصصاتها.
يحد البحث زمنياً: بأن إجراؤه خلال الفصل الدراسي الثاني من عام ١٤٢٩هـ.

مصطلحات البحث:

المصطلحات الرئيسية في البحث هي:

سلوك المواطنة التنظيمية: يقصد بسلوك المواطنة التنظيمية في هذا البحث: تلك السلوكيات التي ترتقي بجهود عضو هيئة التدريس في الجامعة، وما يقدمه من جهد إبداعي وإنتاجي يتعدى الجهد الروتيني أو الرسمي، وأثر تلك السلوكيات على استثمار الطاقات والقدرات المعرفية الكامنة لديه استثماراً أفضل.

نتائج البحث:

أولاً: الإجابة عن الأسئلة النظرية:

السؤال الأول: ما مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية؟ وما أنواعها؟

مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية "OCB"

أوصى كاتز (Katz) في بداية الستينات على ما يجب على المؤسسة والعاملين لتطوير العمل حيث أشار إلى:

- وجوب تحفيز العاملين على الالتحاق بالمؤسسة والحفاظ على عضويتها.
- وجوب تنفيذ المهام الرئيسية لأدوارهم.
- وجوب قيام العاملين بأنشطة تتجاوز المهام الرسمية لوظائفهم؛ ومنها على سبيل المثال لا الحصر: الإسراع في معاونة القيادات والزملاء عند الحاجة، وتقديم المقترحات التي تسهم في تطوير أداء المؤسسة، وحماية موارد المؤسسة.

ولذلك فإن المؤسسات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي مؤسسات ضعيفة وغير قادرة على الصمود على المدى الطويل، فغالباً ما تحتاج المنظمات إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي وهو ما أُطلق عليه مصطلح "سلوك المواطنة التنظيمية"، وعلى الرغم من تشبيه "كاتز" لأهمية هذا النوع من السلوك التطوعي إلا أن اهتمام الباحثين به لم يبدأ إلا في الثمانينيات حيث استخدم في عام ٩٨٣م (V Bulletin, 2005: 1-8).

وتبرز سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الخلل والقصور الإداري الذي يعتري المؤسسات الرسمية مثل: الوصف الوظيفي، والهياكل التنظيمية في تغطية كل العلاقات والأحداث غير المتوقعة التي تظهر في طريقة عمل الفرد بالمؤسسة، فقد أكدت كثير من البحوث الإدارية على أن أداء العمل يتجاوز مجرد القيام بالمهام الرسمية المحددة ضمن الأدوار الرسمية، ليتعداه إلى ممارسة سلوكيات غير رسمية وتبقى متروكة لحكم الفرد وتقديره للقيام بها من عدمه (هاشم، ٢٠٠٥م: ٣٤٨).

وفي ضوء وجوب مراعاة سلوك المواطنة التنظيمية، تجدر الإشارة إلى رؤية بعض الباحثين، منهم: "أورجان وكونفركاى" اللذين حددا مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بأنه ذلك السلوك الفردي الذي يقع خارج نطاق الأدوار الوظيفية الرئيسة ويعتمد على جوانب تعاونية دون وجود مكافأة لها بطريقة مباشرة، ودون الارتباط بأي علاقة مباشرة وعلنية بالأنظمة الرسمية للجزاء والمكافآت بالمؤسسة (Organ & Konvsky, 1989: 157).

كما أن سلوك المواطنة التنظيمي نمط خاص من سلوكيات العمل يصنف على أنه ضمن سلوكيات الأفراد المفيدة للمؤسسة، ويتم الاعتراف بها بصورة ضمنية، وليست مباشرة بنظام المؤسسة الشكلي للمكافآت. وهذه السلوكيات مسألة اختيار شخصي لأن لها تأثيرها العام على فعالية وكفاءة العمل، وعلى هذا فهي تساهم في الإنتاجية العامة للمنظمة، وقد ساهم "دينيس أورجان Dennis Organ" أحد أساتذة جامعة إنديانا الأمريكية بإدخال مفهوم سلوك المواطنة في الأدب الأكاديمي، وقد تطور في الآونة الأخيرة ليصبح مجالاً هاماً للبحث (http: wikipedia, 2006).

وإضافة لذلك يرى كل من "شناك ودمبلر" أن سلوك المواطنة التنظيمي سلوك خارج الدور المحدد، لا يترتب عليه مكافأة عند حدوثه أو عقاب عند عدم حدوثه عن طريق المنظمة ولكنها تستفيد منه قطعاً بتحسين كفاءتها واستمرارها (Schnake & Dumbler, 2003). وهي نابعة من داخل أفراد المؤسسة نظراً لارتباطهم بها، ورغبتهم في النهوض بمستواها، ولذلك ينظر "كاتول" لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها

سلوكيات ودوافع مساعدة للأفراد وتتصف بأنها مفيدة ولكنها غير مطلوبة من الناحية الرسمية (Kiduell, 1997).

وقد أثبت "كاتز Kats" أن المنظمات الفعالة تتيح الفرصة لأنشطة مبتكرة ومستمرة لموظفيها، مما يتطلب من كل مؤسسة أن تركز على مثل هذه الأمور التي تؤصل سلوك المواطنة التنظيمي مثل التعاون، والمساندة، وإبداء الرأي والمقترحات، ونبذ الأنانية (Todd, 2006).

ومهما كان هناك من اختلاف بين هذه الرؤى والتعريفات إلا أنه يمكن القول أن هناك عدداً من العناصر المشتركة بينها ويمكن إبرازها فيما يلي:

١. إن سلوك المواطنة التنظيمي يتعدى قيام الفرد بالدور الرسمي إلى أدوار أخرى تسهم في فعالية المؤسسة.
٢. إن سلوك المواطنة التنظيمي سلوك فردي نابع من المبادرة والرغبة الذاتية التي تسهم في تشكيل السياق الاجتماعي والسيكولوجي والذي يتم في إطاره تنفيذ المهام المشكلة لوظيفة معينة
٣. إن وجود هذه السلوكيات يفيد المؤسسة ويسهم بشكل فعال في الإنتاجية العامة للمنظمة.

ومما سبق يمكن القول: إن أهمية وجود وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في إطار المنظومة الأكاديمية على اختلاف المستويات والأفراد، لأن ذلك بدوره ينعكس على جودة الأداء الأكاديمي، وتطوير قدرات المؤسسة الأكاديمية من خلال ما يقدمه أعضاء هيئة التدريس أو القيادات الأكاديمية من جهد إبداعي يتعدى الجهد الروتيني أو الرسمي إلى الجهد الإنتاجي واستثمار الطاقات والقدرات المعرفية الكامنة في المجالات العلمية والإدارية والبحثية.

أنواع سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تناول عدد من الباحثين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وقد يكون هناك اختلاف في المسميات إلا أن مضمون هذه الأنواع قد يكون متشابهاً ومن هؤلاء الباحثين:

(Wikipedia, 2006) , (V Bulletin, 2005) , (Schnak & Dumber, 2003).

وقد يكون هناك شبه اتفاق على الأنواع التالية:

١. الإيثار Atriuns وهذا السلوك يؤكد على أهمية السلوك المساعد في توجيه الأفراد داخل المؤسسة (زملاء، ورؤساء) دون توقع أي مكافأة، أي أنه سلوك تطوعي يقوم به الشخص لمساعدة الآخرين أو محاولة تجنب زملاء الوقوع في الأخطاء خلال العمل، وينظر البعض إلى أن هذا السلوك هو النوع الأساسي في سلوك المواطنة التنظيمية.
٢. الوعي أو السلوك الحضاري أو التمسك بالفضائل Civic Virtue وهو عبارة عن سلوك يقوم به الفرد بهدف المساهمة في تقديم مقترحات تفيد المؤسسة وتسهم في تطويرها، مثل: التمسك بقرارات المؤسسة، وحضور الاجتماعات والندوات، وأداء الوظائف غير المطلوبة منه، ومتابعة التطورات التنظيمية، ووجود ولاء للمنظمة والتحدث عنها بطريقة إيجابية وخصوصاً أمام غير العاملين بها، والتعبير عن الرأي أو التعبير الذاتي.
٣. التحلي بالروح الرياضية Sportsmanship وتشير إلى قيم التسامح أمام المشكلات والمواقف التي تعترض الفرد في حياته الوظيفية دون أي شكوى أو تدمير وتحت أي ظرف، وقدرة الفرد على تحمل أوضاع العمل السيئة البسيطة، وهذا يعكس استعداد الفرد للعمل في ظروف غير مناسبة دون شكوى، ومع ذلك فيحاول الفرد في هذا السلوك التمتع بالروح الرياضية حتى ولو كانت الأمور الوظيفية في الاتجاه المعاكس لرغباته.
٤. الكياسة Courtesy وهو سلوك يهدف إلى حل المشكلات بين العاملين بعضهم بعضاً، وبينهم وبين العملاء، والشعور بالمسؤولية، والفرد في هذا السلوك يحترم حقوق الزملاء الآخرين وخصوصياتهم، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشكلات بينهم.
٥. مراعاة الضمير Conscientiousness وممارسة هذا السلوك تستفيد منه المؤسسة وليس الأفراد، أي أن أداء الفرد لدوره بصورة أكثر من المتوقع يعكس الضمير في

إنجاز ممارسات معينة مثل عدم إضاعة الوقت، والدقة والحضور أكثر من العادي، والالتزام، وطاعة واحترام القواعد المختلفة، والعمل أوقات إضافية دون أجر، واتباع اللوائح بدقة. وهذه السلوكيات تتجاوز الحد الأدنى من الالتزام، الذي تحدده متطلبات الدور الرسمي والأساسي.

وقد أشارت (هاشم، ٢٠٠٥م) إلى أن هذا التقسيم الخماسي السابق لأنواع سلوكيات المواطنة التنظيمية لم يخل من الانتقادات النظرية والتطبيقية، ومن تلك الانتقادات:

إن بعد الإنجاز أو ما يسمى مراعاة الضمير لن تصبح سلوكيات دور إضافي إلا إذا تجاوزت الحد الأدنى من الالتزام الذي تحدده متطلبات الدور الأساسي.

إن سلوكيات الكياسة لا تعتبر سلوكيات مواطنة تنظيمية إلا في الوظائف التي يكون فيها التنسيق مع الآخرين غير مطلوب بصفة رسمية ولا ينتج عنها مكافأة الفرد مادياً.

إن الأنواع الخمسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن تكون غير ملائمة لجميع أوضاع العمل.

نتائج الإجابة عن السؤال الأول وتفسيرها:

تناول الباحث في الإجابة عن هذا السؤال عدداً من المفاهيم التي طرحها ككتاب السلوك الإداري، والتنظيمي عن سلوك المواطنة التنظيمية، ورغم التباين الذي ظهر في تلك المفاهيم إلا أن التمعن فيها وتحليلها أبرز وجود عدد من العناصر المشتركة بينها، تتمثل في الآتي:

١. إن سلوك المواطنة التنظيمية يتعدى قيام الفرد أو الأستاذ الجامعي بالدور الرسمي إلى أدوار أخرى تسهم في فعالية المؤسسة الأكاديمية.
٢. إن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك فردي نابع من المبادرة والرغبة الذاتية التي تسهم في تشكيل القيم التربوية والاجتماعية والسيكولوجية التي يتم في إطارها تنفيذ المهام المحددة لوظيفة معينة.

٣. إن وجود سلوكيات المواطنة لدى مجتمع أعضاء هيئة التدريس يسهم بشكل فعال في جودة الأداء الأكاديمي.

٤. أهمية وجود وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في إطار المنظومة الأكاديمية على اختلاف الرتب العلمية؛ لأن ذلك بدوره ينعكس على فعالية الأداء الأكاديمي، وتطوير قدرات المؤسسة الأكاديمية من خلال ما يقوم به أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية من جهد إبداعي يتعدى الجهد الروتيني أو الرسمي إلى الجهد الإنتاجي واستثمار الطاقات والقدرات المعرفية لديهم الاستثمار الأفضل.

٥. إنه يمكن التمييز بين بعدين مختلفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية وفقاً للهدف من ممارسة هذه السلوكيات، وهذان البعدان هما:

أ) سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المؤسسة مثل: تقديم الاقتراحات البناءة التي تفيد في تطوير الأداء، والتحدث بصورة إيجابية عن المؤسسة أمام المدير، وأمام العملاء أو الطلاب، وعدم التغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى، وقبول التغييرات بصدر رحب، والحضور الاختياري للاجتماعات واللجان، والتطوير الذاتي للمعلومات والمهارات، وعدم الحصول على فترات الراحة كاملة.

ب) سلوكيات المواطنة الموجهة نحو الأفراد، مثل: مساعدة زملاء العمل الذين يتحملون عبء عمل ثقيل، ومساعدة العاملين الجدد في الإلمام بأعمالهم، والمساهمة في علاج مشكلات العمل، والحرص على مساعدة الرئيس في العمل.

وبخصوص الإجابة عن السؤال الثاني وهو: ما العوامل المؤدية إلى تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية؟:

فقد أشارت كل دراسة من الدراسات المرتبطة بموضوع المواطنة مثل: (خليفة، ١٩٩٧م)، (Smart, 1997)، (هاشم، ٢٠٠٥م)، (الجراحشة، ٢٠٠٦م)، (Todd,)

(2006) إلى جانب ما أو عامل من العوامل التي تسهم في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية، وقد أمكن تصنيف تلك العوامل إلى خمسة عوامل رئيسية هي:

١. الانتماء التنظيمي Organizational Commitment.
٢. الرضا الوظيفي Organizational Job Satisfaction.
٣. دعم القيادة الإدارية Administrative Leadership Support.
٤. العدالة التنظيمية Organizational Justice.
٥. الثقافة التنظيمية Organizational Culture.

وفيما يلي تفصيل لها:

١. الانتماء التنظيمي Organizational Commitment:

يعد الانتماء التنظيمي من المتغيرات السلوكية التي بدأ الباحثون في الآونة الأخيرة الاهتمام بها، واستخدامها في التنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية، والانتماء التنظيمي من شأنه تحقيق التواصل والفهم المشترك والمتبادل بين أركان الإدارة بمستوياتها العليا والوسطى والدنيا، كما أنه يعزز أو يصرث الثقة بين الموارد البشرية بعضها بعضاً، وبينها وبين الوظيفة، وأخيراً بينها وبين التنظيم أو الجهة المنظمة (جابر، ٢٠٠٥م: ١-٦).

وقد قام الباحثون بطرح نموذجين للانتماء التنظيمي يدعمان بشكل غير مباشر وجود علاقة معنوية بينه وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية وهما:

- اعتبار الانتماء التنظيمي عامل توازن في المحافظة على الاستمرار في توجيه سلوك الأفراد نحو خدمة أهداف المؤسسة عندما تفشل نظم الحوافز، وذلك لأن سلوك المواطنة سلوك تطوعي يفترض أن يصدر من الأفراد دون توقع المكافأة، لذلك فالانتماء يعد أحد المتغيرات المرشحة للتنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

- النظر للانتماء من منظور المعتقدات والمعايير الداخلية للأفراد، فكلما ارتفع مستوى الانتماء التنظيمي لدى الأفراد سواء كانوا قيادات أو عاملين كان أكثر استعداداً للتضحية بالمصلحة الشخصية في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة (V Bulletin, 2005).

٢. الرضا الوظيفي Organizational Job Satisfaction :

- يؤكد كل من وايت وناي (Witt & Nye, 1992) أن الجهود العلمية والبحوث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي انطلقت من فرضين رئيسيين هما:
- الرضا الوظيفي هو المحدد الكامن لكثير من سلوكيات العمل الإيجابية والسلبية مثل التغيب عن العمل، وترك العمل، وأداء الأدوار المنوطة على أكمل وجه، وإظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية.
 - المكونات الأساسية والمسببات لمواقف واتجاهات العمل تقع في نطاق سيطرة الإدارة.

وقد أكدت العديد من الدراسات أن الأفراد الذين يتمتعون بمستويات عالية من الرضا الوظيفي غالباً ما يبذلون جهداً مضاعفاً، ويؤدون أعمالهم بصورة أفضل من نظرائهم الذين تتتابهم مشاعر وسلوكيات، عدم الرضا والإحباط (خليفة، ١٩٩٧م:٣٠)، ويؤكد هذه النظرة ما عرض في منتدى إدارة الموارد البشرية (٢٠٠٦م) الإلكتروني من أن معظم الدراسات توصلت إلى أن الرضا الوظيفي يمكن استخدامه للتنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية، ويرجع السبب في ذلك إلى:

- أن الأفراد الذين يشعرون بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي تكون حالتهم المعنوية جيدة، وبالتالي فإنهم يميلون إلى انتهاج سلوكيات المواطنة التنظيمية.
 - أن الأفراد - وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي - يميلون إلى مبادلة ما يفيدهم بالمثل، ولذلك وفي حالة اعتبار العاملين للرضا الوظيفي كنوع من المنفعة المقدمة من المؤسسة فإنهم يحاولون الرد على ذلك عن طريق سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ويبرز هومانا وزملاؤه (Homana, et. al., 2006) دور المناخ التعليمي في تعليم المواطنة بشكل عام والدعم الداخلي من المؤسسة التعليمية لتكوين خبرات تعليمية، وتفعيل إسهامات أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب من خلال مناخ تعليمي إيجابي يساعد ويسهم في تطوير وتشكيل أفراداً قادرين ومسؤولين، فالمناخ الأكاديمي والمدرسي الإيجابي لعل من أبرز خصائصه أنه يؤدي إلى:

- تعلم له مغزى ويهتم بالمهارات الأكاديمية.
 - التعاون والتكامل في فهم التعلم المدني وأسلوب حل المشكلات.
 - الثقة المتبادلة والتفاعل الإيجابي بين الكليات والقيادات والإداريين.
 - حوارات مستمرة حول القضايا المثيرة للتفكير.
 - المساهمة في الإدارة التعليمية وتعلم الاندماج وإفادة المؤسسة الأكاديمية والتعليمية.
 - ويؤكد المؤتمر العالمي حول الديمقراطية والتعليم العالي (٢٠٠٦م):
International Conference of Democracy, Citizenship and Higher Education.
على عدد من الأهداف منها:
 - تقديم عدد من البحوث التي تبحث في العلاقة بين الجامعة والمجتمع في عدد من الدول.
 - إبراز دور الجامعات في تدريس وتعليم المواطنة.
 - مناقشة قضية المواطنة مع الخبراء الذين حضروا من كل الأقطار الأوروبية.
 - عقد مناقشات إيجابية حول الديمقراطية والمواطنة ودور التعليم العالي لفرسها في المجتمعات.
 - محاولة إيجاد أنشطة للمتابعة الممكنة لتفعيل هذه القضايا في مجال تعليم المواطنة في التعليم العالي.
 - وتمخض عن المؤتمر عدد من الفعاليات منها:
 - تدريس وتعليم المواطنة في عدد من الجامعات وتحويلها لتصبح قضية رئيسة على مختلف مستويات النظام التعليمي.
 - إجراء مشاريع بحثية ممولة من برنامج الاتحاد الأوروبي، وبرنامج وافتش وذلك لدراسة قضايا الحوار بين الأكاديميات العلمية (الجامعات) والمجتمع.
 - تعليم وتفعيل قيم ومهارات المواطنة وأنواعها على المستوى الجامعي.
- وهناك مجموعة من الباحثين ينظرون إلى المناخ التنظيمي السلبي، ويؤكدون على بعض تلك الجوانب السلبية التي قد تقلل من ممارسة المواطنة التنظيمية، ومن ذلك

الإجهااد الانفعالي، وقد حاول هؤلاء الباحثون دراسة العلاقة بين هذا الإجهااد الانفعالي والإنجاز الوظيفي الفردي، وعلاقة كل منهما بسلوك المواطنة التنظيمية وأثره في زيادة الولاء للمؤسسة، وقد أوضحت نتائج البحوث أن الإجهااد الانفعالي والإنجاز في الوظيفة يرتبطان ارتباطاً سلبياً بسلوك المواطنة التنظيمية (Chiu & Tsai, 2006).

٣. دعم القيادة الإدارية Administrative Leadership Support :

يعد اتخاذ النمط القيادي الملائم لطبيعة الموقف أحد المتغيرات والمحددات الهامة لأداء العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات التعليمية في الوقت الحالي، فتلك المؤسسات في حاجة إلى قادة يتحدون الوضع الراهن لإيجاد رؤية للمستقبل، ولدفع أعضاء المؤسسة نحو تحقيق هذه الرؤية، وقد أكدت (هاشم، ٢٠٠٥) على أن نمط القيادة التحويلية من الأنماط القيادية الفاعلية في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية وتفعيله، ويعد نمط القيادة التحويلية ملائماً لأداء الأفراد لسلوك المواطنة التنظيمية على أساس أن القادة التحويليين يمارسون ما يلي:

- تقديم الدعم الفردي والاستشارة العقلية، ونماذج للممارسة المهنية في كل مستويات المؤسسة الأكاديمية.
- المشاركة في القيادة بمعنى أن يتم اتخاذ القرار بطريقة مشتركة، وتكون المسؤولية جماعية من خلال أنشطة قيادية تشجع المؤسسة على تحقيق الأهداف.
- تعزيز ثقافة المؤسسة الأكاديمية وأهمية المشاركة في الاتصال المباشر والمتواصل حول المعايير والقيم الثقافية بالإضافة لمشاركة الآخرين في السلطة وتحمل المسؤولية (الهالي، ٢٠٠١: ٣١ - ٣٢).
- ترسيخ ثقافة حب التطوير التحويلي لدى مجتمع أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم، وكذلك الإداريين حتى يمكن إيجاد مجتمع أكاديمي واع بكافة المؤثرات المحيطة به.

- استشارة الطاقات الكامنة لدى مجتمع أعضاء هيئة التدريس، وتشجيع الهمم العالية، وتدعيم التطوير الذاتي المستمر.
- غرس الثقة والمحبة في صفوف العاملين بمؤسسات التعليم العالي وأقسامها مما يشجع على تفعيل رؤى التطوير (آل زاهر، ١٤٢٥هـ: ٢٩).
- وقد أكد سيرجيو فاني (Sergiovanni, 1990: 65) على أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم وذلك لعدة اعتبارات من أبرزها:
- أنها قيادة تتضمن أساليب إدارية ذات درجة عالية من الأهمية.
- تهتم بإعداد الطاقات الفردية والاجتماعية التي تسهم بفعالية في نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في المؤسسة التعليمية.
- التركيز على وجود نماذج من الأهداف والسلوكيات المهمة مما يتطلب قيادة رمزية تفعل ذلك.
- قيام القيادة التحويلية بتعزيز القيم والسلوكيات الثقافية التي تساعد المؤسسة في تطوير شخصيات منفردة مع مرور الوقت.
- ولذلك فإن القيادة التحويلية تحث العاملين بالمؤسسات التعليمية على تخطي ما هو متوقع إلى أداء أكثر توقعاً، وهو متغير مهم يسهم في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية، ويشجع أعضاء هيئة التدريس والعاملين ويعمل على استثارة أفكارهم وتعميق حب المؤسسة لتخطي الاهتمام بالجوانب الفردية إلى أبعد من ذلك وهي المصلحة المنظمة أو المؤسسية، وتجدر الإشارة إلى أن القيادة التحويلية تتكون من أبعاد رئيسية، وأن أبرز تلك الأبعاد كما أشار باص وأفوليو (Bass & Avolio, 1994: 2-3) ما يلي:
- ١- التأثير الكاريزماتي أو الجاذبية Charisma Influence ويتمثل ذلك فيما يمتلكه القائد من قدرات عالية، وثقة واحترام لدى العاملين؛ فهو نموذج يحتذى به حيث يحدد الرؤية، وينمي الإحساس بالرسالة العليا للمؤسسة، وتقديم مصالح الآخرين على مصلحته الشخصية، وتوجيه المرؤوسين نحو تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة بدلاً من مصلحته الشخصية.

٢- الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation ويتمثل ذلك في استثارة القائد لتفكير مرؤوسيه من خلال تشجيع التفكير الابتكاري والإبداعي، وتشجيع الأفكار الجديدة بطرح الفروض، وتحدي الوضع الحالي، وتشجيع إعادة صياغة الأفكار والمشكلات القديمة بأساليب جديدة، واستخدام طرق وأساليب جديدة في حل المشكلات القديمة.

٣- الاهتمام بالفرد individualized Consideration من خلال إعطاء الاهتمام الشخصي لحاجات كل فرد لتحقيق الإنجاز والنمو، وإظهار التقدير والدعم لمبادرات ووجهات نظر العاملين معه، والاعتراف بالتباين والاختلاف بين قدرات الأفراد سواء في حاجاتهم أو سلوكياتهم وقيمهم ويحرص دائماً على إيجاد نظام اتصال فعال بينه وبين العاملين.

٤- الحفز أو الدافعية الإلهامية Inspirational Motivation وذلك بالحرص على إثارة حب التحدي في العاملين معه، وتنشيط الرؤية التنافسية لديهم، ويدعم روح الفريق والحماس، ويشركهم في وضع ورسم الرؤية للمستقبل المنشود، والعمل بجدية لتحقيق أهداف عالية القدر.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول: إن نمط القيادة الأكاديمية يُعد مؤشراً مهماً في نجاح أو إخفاق أعضاء المجتمع الأكاديمي في تحقيق وتنفيذ أداء سلوك المواطنة التنظيمية بل هو من المتغيرات الهامة في هذا الصدد.

٤. العدالة التنظيمية Organizational Justice:

تقوم فكرة العدالة التنظيمية على مهمة أساسية مؤداها أن الأفراد يبحثون عن العدالة والمساواة في العلاقات التبادلية بين العاملين والقيادات داخل التنظيم المؤسسي، وأن إدراك عدم التوازن في هذه العلاقة يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي (Bulletin, 2005).

وقد تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بينهما، ووجود علاقة بين بعض مؤشرات

العدالة الإجرائية، وثقة العاملين في نظم تقييم الأداء والرضا عن الرئيس، والانتماء للمؤسسة ووجود علاقة إحصائية إيجابية بين العدالة الإجرائية ممثلة في قاعدة السيطرة والفرصة في عملية اتخاذ قرار العقوبات مع سلوك المواطنة التنظيمية (خليفة، ١٩٩٧م).

ويميز الباحثون بين نوعين من العدالة التنظيمية هما:

- العدالة التوزيعية Distributive Justice ويقصد بها إدراك الفرد بأنه قد كوفئ بطريقة عادلة مقابل جهده.

- العدالة الإجرائية Procedural Justice ويقصد بها إدراك الفرد لعدالة الإجراءات التنظيمية الخاصة باتخاذ قرارات توزيع العائد مثل إجراءات تقييم الأداء.

ولتأكيد اعتبار أن العدالة التنظيمية من العوامل المهمة في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية فإننا سنحاول تناول العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وكل من العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية كل على حدة.

أ - العدالة التوزيعية:

توجد علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والعدالة التوزيعية، إذ أن إدراك عدم عدالة توزيع العوائد تؤدي إلى توتر الأفراد مما يدفعهم إلى محاولة التخلص من هذا التوتر، وبما أن سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن سلوكيات تطوعية لا يشملها النظام الرسمي للمكافآت، وعدم القيام بها لا يؤثر في حصول الفرد أو العامل على مكافآته بخلاف مهام الدور الرسمي فإن الفرد يختار عدم القيام بهذه السلوكيات (Bulletin, 2005, p.:4).

ب - العدالة الإجرائية:

هناك عنصران رئيسان للعدالة الإجرائية، ويتمثلان في:

الأول: الإجراءات الرسمية العادلة، وهو عبارة عن الإجراءات اللازمة لتحقيق التوزيع العادل للمكافآت وهي التي تؤثر في إدراك العاملين للعدالة.

الثاني: العدالة التفاعلية، وهي عدالة المعاملة التي يتلقاها الموظف أو العامل عند تطبيق الإجراءات الرسمية وتفسيرها، حيث إن السلوك الذي يعامل به

الفرد عند تنفيذ الإجراء قد يؤثر في إدراكه للعدالة، فالموظف قد يرى الإجراء عادلاً إذا عومل كعضو له احترامه وقيمته في الجماعة، كما أن إحساس القائد أو المشرف للحاجات الشخصية للعاملين وأعضاء الهيئة التدريسية قد يغير نوع العدالة؛ لأن هذا الاهتمام سوف يعتمد على توزيع النواتج، كما أن اهتمام المشرف يشعر العاملين بأهميتهم، وبالتالي فإن سلوك المواطنة التنظيمية يحدث عندما يكون هناك تركيز قوي على أهمية الفرد، حيث إن هذا التركيز يؤثر على دافعية الفرد لتعظيم عوائد الجماعة (V. Bulletin, 2005: 7).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول: إن العدالة التنظيمية بجوانبها وأنماطها المختلفة، وتأثيرها في أداء الأفراد لسلوك المواطنة التنظيمية، تستدعي تبني المؤسسات المختلفة - وخصوصاً المؤسسات الأكاديمية والتعليمية - أخلاقيات وقيماً وأساليب تنظيمية وإجرائية تدعم تشكيل وتطوير ممارسات العدالة التنظيمية، باعتبارها أحد المتغيرات والمحددات المهمة لإبراز ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا يعطي انطباعاً عن مدى اهتمام المؤسسات الأكاديمية والتعليمية بتطوير الموارد البشرية باعتبارها جوهر الانطلاق لتحقيق التكامل والجودة في مختلف الأدوار التدريسية والبحثية والقيادية والمجتمعية.

5. الثقافة التنظيمية Organizational Culture:

تُعد ثقافة المنظمة من المتغيرات الأساسية التي تعمل على تشكيل العديد من السلوكيات التنظيمية والإدارية بشكل عام، ويُعد اختلاف أداء المؤسسات من بيئة إلى أخرى، ومن مجتمع لآخر من العوامل الرئيسة التي أدت إلى بروز هذا المفهوم التنظيمي. والثقافة التنظيمية تسهم في رسم استراتيجيات التنظيم، وتنفيذها على وجه الخصوص؛ ومن الأدوار الرئيسة التي تسهم بها ثقافة المؤسسة مساعدة الأفراد والمجموعات على البقاء والتكيف مع بيئة التنظيم الخارجية، ودمج وتوحيد العمليات الداخلية بطريقة تضمن قدرتها على الاستمرار، والارتباط الوثيق بدرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين،

وتحدد درجة الإبداع والتجديد والابتكار، وتُسهل توجيه الأنظار إلى الأداء المتميز، وتُسهم في وضوح الرؤية لدى القيادات، وتُولد الإحساس بالأهمية، ويزداد الولاء التنظيمي، وتزداد مجهودات الأفراد (السواط والعتيبي، ١٤١٩هـ: ٥٣).

وقد أصبح واضحاً أن الثقافة التنظيمية شرط مهم لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية؛ فالمؤسسات التي لديها قيم مشتركة قوية عن التعاون والعمل في شكل فرق عمل، إذ يساعد الأفراد كل منهم الآخر بشكل تلقائي، هي مؤسسات قوية، والفرد الذي لا يساعد زملاءه لا يتكيف مع المؤسسة؛ لذلك فالخصائص الفردية عامل مهم من العوامل التي تؤثر في أداء الأفراد لسلوك المواطنة التنظيمية، وقد توصلت بعض نتائج البحوث إلى أن بعض الأفراد يكونون أكثر ميلاً لأداء ذلك السلوك نتيجة لخصائصهم الشخصية - استعدادهم لمساعدة الزملاء في العمل بغض النظر عن المحيط التنظيمي - وهذا جعل بعض الباحثين يؤكدون على أن اختيار الموظف يعد من العوامل المهمة لتحسين أدائهم لسلوك المواطنة التنظيمية بسبب أن أداء الأفراد لذلك السلوك يرتبط جزئياً بمتغيرات الشخصية (Kin Sloop, 1999: 20-21).

وقد ذكر بعض علماء الإدارة أنواعاً متعددة من الثقافات التنظيمية، إذ تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وبعضها يدعم سلوك المواطنة التنظيمية، وبعضها الآخر لا يدعمها، وهذه الأنواع تتمثل في الآتي:

- **ثقافة المؤسسة الموجهة نحو البيروقراطية:** في هذا النوع تتحدد المسؤوليات والسلطات، والعمل منظم وموزع، وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ شكل السلطة وانتقال المعلومات شكلاً هرمياً.
- **ثقافة المؤسسة الموجهة نحو الإبداع:** وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- **ثقافة المؤسسة المساندة:** وتتسم بيئة العمل بالصدقة ومساعدة العاملين بعضهم بعضاً، حيث يتولد لدى العاملين بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق ومؤازرة تامة.

- **ثقافة المؤسسة الموجهة نحو العمليات:** حيث يتم التركيز هنا على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي تم تحقيقها، فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم، ويعمل الكل على حماية أنفسهم، وبالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة.
- **ثقافة المؤسسة الموجهة للمهمة:** حيث تكون موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج، وتعطي هذه الطريقة أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة.
- **ثقافة المؤسسة الموجهة نحو الدور:** وتؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية وبالتالي على الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد، كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة. (Buono & Leurs, 1988: 483).

ولو تمعنا في هذه الأنواع، فإننا يمكن أن نصنفها إلى الآتي:

- ١- الثقافة التنظيمية التي تركز أساساً على الجوانب الرسمية والهيكلية والصرامة في اللوائح والأنظمة، وقيام الأفراد بدورهم الرسمي هو جوهر هذا النوع.
 - ٢- الثقافة التنظيمية التي تراعي حاجات الموارد البشرية، والجوانب الاجتماعية والإنسانية، وتطويرها، وحب العمل الجماعي.
 - ٣- الثقافة التنظيمية التي تركز على الإبداع المؤسسي، ومحاولة الاستفادة من القدرات الكامنة لدى الأفراد سواء كانوا قيادات أكاديمية، أم أعضاء هيئة تدريس، أم محاضرين، أم معيدين، أم موظفين.
- ومن هذا المنطلق فإن المؤسسات الأكاديمية عندما تكون في حاجة إلى تبني الثقافة التنظيمية التي تسهل عملية سلوك التطوع التنظيمي، فإن ذلك يتطلب الإقلال من المداخل الإدارية التي تؤكد على ثقافة الدور والسلطة، خصوصاً وأن الأفراد قد يستعينون بالسلطة وتقوم بدورها الرسمي، ولكن بدون إبداع وتميز، ولكن عندما تسود سلوكيات التعاون مع الجوانب الرسمية، والاهتمام بظهور ما يسمى - بروح الفريق - فإن اتجاه سلوك التطوع أو المواطنة التنظيمية يبرز ويزداد.

وفي ضوء ذلك تؤكد دراسة (هاشم، ٢٠٠٥م: ٢٨٣) على أن بناء ثقافة تشجع المواطنة التنظيمية محتمل بدرجة كبيرة في المدرسة من خلال وجود قيادة تمارس عمليات محددة بعناية تشجع تلك الثقافة، وسيكون التحرك نحو الثقافة التي تهدف إلى سلطة أقل ولكنها تعزز من مستويات الدعم والإنجاز، وبالتالي فإن هناك عدة تطورات ضرورية ولازمة للتحرك نحو الثقافة التي تعزز من سلوك المواطنة التنظيمية في المدرسة منها:

- تنظيم الأفراد في فرق وظيفية مع الاستمرار في تقويم الأداء وتطويره.
- تخصيص مكافآت لنشاط الفرق أكثر من مكافآت النشاط الفردي.
- إشعار العاملين برسالة المنظمة ورؤيتها لأنها تولد اعتقاداً لديهم بأنهم يقدمون إسهاماً إلى المجتمع ككل بالإضافة إلى ما يحققونه للمؤسسة.
- النظر للفشل كشيء مهم يتعلم منه الفرد أكثر من كونه دليل على عدم الملائمة الشخصية.
- توضيح قيم المواطنة من خلال المواجهة وقوة الإقناع على أساس أنها تؤدي إلى نجاح العمل وخدمة العملاء.
- إيجاد نماذج سلوكية مرتبطة بقيم المواطنة التنظيمية وتعزيزها باستمرار عن طريق تضمينها في كل عمليات المنظمة من تعيين وتدريب، وتطوير للجودة، والتقويم والمكافأة.

ويضيف كل من (السواط والعتيبي، ١٤١٩هـ: ٥٩ - ٦٠) عدداً من الجوانب التي تسهم في تحويل البيئة التنظيمية إلى ثقافة تنظيمية طويلة الأمد وتتمثل تلك الجوانب في الآتي:

- البناء الهيكلي لصناعة القرار: من خلال وجود حرية كاملة لتدفق المعلومات وانتقالها بين أجزاء التنظيم لتصل بوضوح إلى مراكز اتخاذ القرار.
- التكامل التنظيمي: أي درجة وجود التعاون والاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة.

- تاريخ المؤسسة: ويعني مدى معرفة الفرد بتاريخ مؤسسته وطرق العمل بها، وقدرة التنظيم المؤسسي على الإقلال من الوضع غير المرغوب وتقديم التغيير اللازم.
- الأسلوب الإداري: من خلال وجود توازن قيادي يعطي الأفراد قدراً كبيراً من حرية الرأي لاستثمار ما لديهم من قدرات ومواهب.
- التنشئة المؤسسية: ويعني ما تقوم به المؤسسة من تنشئة للفرد سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية على المستوى الفردي والجماعي، يتعلم الفرد من خلال طرق إنجاز العمل وما هو الدور المتوقع منه.
- تنمية القدرات البشرية: من خلال تهيئة الفرص الكافية للعاملين التي تسمح بصقل المواهب بدرجة عالية، ومدى فعالية المؤسسة في إبراز أهداف منسوبيها وربط تحقيقها بمستوى أداء معين.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني:

- تعقب البحث بعض البحوث والدراسات لاستخلاص العوامل التي تسهم في ترقية سلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد اتضح أن هناك عوامل هامة تتكامل فيما بينها لتشكل السلوك المرغوب فيه وهو سلوك المواطنة التنظيمية، وقد صنف الباحث تلك العوامل إلى خمسة عوامل رئيسة هي:
- **الانتماء التنظيمي:** اتضح أنه أحد المتغيرات المرشحة للتنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أنه كلما ارتفع مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة كان ذلك العضو أكثر استعداداً للتضحية بالمصلحة الشخصية في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة الأكاديمية على وجه الإجمال.
 - **الرضا الوظيفي:** إن المناخ الأكاديمي مهم في تعليم المواطنة بكافة أنواعها ومنها المواطنة التنظيمية، إذ يجب أن يكون مناخاً يهتم بالمهارات والتفاعل الإيجابي بين الكليات والقيادات والإدارات؛ وهذا بدوره يسهم في إيجاد جو ورضا عن العمل العلمي والأكاديمي مما يجعل أعضاء هيئة التدريس الذين يشعرون بمستوى مرتفع من الرضا

الوظيفي تكون حالتهم المعنوية جيدة وهذا بدوره يكون دافعاً مهماً لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

• **الدعم القيادي:** إذ أبرز التحليل أنه مؤشر مهم في نجاح أو إخفاق أعضاء المجتمع الأكاديمي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، كما أنه يسهم بفعالية في تقديم الدعم الفردي والاستثارة العقلية للطاقت الكامنة لدى مجتمع أعضاء هيئة التدريس ويعزز ثقافة المؤسسة الأكاديمية، واتخاذ قرارات مشتركة تتحدى الوضع الراهن لإيجاد رؤية للمستقبل، وترسخ حب التطوير التحويلي.

• **العدالة التنظيمية:** أن هناك علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية والعدالة بجوانبها وأنماطها المختلفة، وهذا يستدعي تبني المؤسسات الجامعية أخلاقيات وقيم تنظيمية وإجرائية تدعم تشكيل وتطوير ممارسات العدالة التنظيمية، والبعد عن قيم العدالة السلبية التي تؤدي إلى توتر الأفراد مما ينعكس على أدائهم العلمي والبحثي بالسلب، ويحاولون التخلص من هذا التوتر وخصوصاً أن ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية يغلب عليه الجانب التطوعي، وهذا بالطبع يجعل المجتمع الأكاديمي الذي لا يشعر بالعدالة الإجرائية والتنظيمية والتوزيعية يبتعد عن ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية.

• **الثقافة التنظيمية:** برزت حاجة المؤسسات الجامعية إلى تبني ثقافة تنظيمية تسهل عملية سلوك التطوع والمواطنة التنظيمية، وهذا يستدعي الابتعاد عن الأساليب والمداخل التي تؤكد على ثقافة الدور والسلطة؛ وخصوصاً أن أعضاء الهيئة التدريسية أو القيادات الأكاديمية قد تستجيب وتستعين بالسلطة وتؤدي دورها الرسمي ولكن بدون إبداع أو تميز، وهذا يحتاج أن تسود سلوكيات التوافق مع الجوانب الرسمية وإظهار روح الفريق حيث إن ذلك يسهم في رفع اتجاه سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجامعية.

ثانياً: الإجابة عن أسئلة البحث الميدانية:

وتحاول الدراسة الميدانية الإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على: ما درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟، والسؤال الرابع الذي ينص على: هل تختلف آراء أعضاء هيئة التدريس حول درجة ممارسة سلوك المواطنة بجامعة الملك خالد وفقاً لاختلاف الوظيفة، والكلية، وسنوات الخبرة؟.

منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بجامعة الملك خالد، وتقديم مقترحات لتطوير ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجامعية على وجه العموم وفي جامعة الملك خالد على وجه الخصوص. إذ أن المنهج الوصفي التحليلي يصف الواقع عن طريق جمع البيانات والمعلومات اللازمة ومن ثم تحليلها من أجل الوصول إلى استنتاجات أو تعميمات تسهم في تطوير الواقع الذي يناقشه الباحث (عبيدات وآخرون، ٢٠٠٠م).

مجتمع وعينة البحث الميداني:

تتكون عينة البحث في الجانب الميداني من أعضاء هيئة التدريس السعوديين الذكور الذين يحملون درجة الدكتوراه خلال الفصل الثاني ١٤٢٩هـ في بعض كليات جامعة الملك خالد، وهي تلك الكليات التي تشكل نواة جامعة الملك خالد، حيث إن هناك العديد من الكليات أنشئت حديثاً وبالتالي فقد يندر تواجد أعضاء هيئة تدريس سعوديين، وقد تم استبعادها.

وقد بلغ حجم المجتمع الفعلي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين من واقع سجلات الكليات (١١١) مائة وأحد عشر عضو هيئة تدريس مع استبعاد المكلفين بأعمال خارج كلياتهم، حيث تم اعتبار مجتمع البحث عينة لمجتمع افتراضي يتجاوز (١١١) فرداً، وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة على كافة أعضاء هيئة التدريس عاد منها (٦٥)

استبانة منها (٦٢) ثنتان وستين صالحة للتحليل ونسبة (٥٥%) وهي نسبة مقبولة إلى حد ما، حيث تشكل أكثر من نصف المجتمع الفعلي.

ويوضح كل من الجدول رقم (١) ورقم (٢) وصفاً لأفراد عينة البحث:

جدول رقم (١) المبين للتوزيع التكراري

لعينة الدراسة الكلية حسب الوظيفة الحالية والكليات التي شملتها الدراسة (ن = ٦٢):

المجموع الكلي		أستاذ مساعد		أستاذ مشارك		أستاذ		الوظيفة الحالية	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الكلية	
٣٣,٩	٢١	٢٥,٨	١٦	٨,١	٥	-	-	١. الشريعة وأصول الدين	
٨,١	٥	٣,٢	٢	١,٦	١	٣,٢	٢	٢. التربية	
٣٧,١	٢٣	٢٩,٠	١٨	٦,٥	٤	١,٦	١	٣. اللغة العربية والعلوم الاجتماعية والإدارية	
٦,٥	٤	٤,٨	٣	١,٦	١	-	-	٤. اللغات والترجمة	
١٤,٥	٩	٩,٧	٦	٤,٨	٣	-	-	٥. العلوم	
١٠٠,٠	٦٢	٧٢,٦	٤٥	٢٢,٦	١٤	٤,٨	٣	المجموع الكلي	

جدول رقم (٢) المبين للتوزيع التكراري

لعينة الدراسة الكلية حسب الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة في الوظيفة الحالية (ن = ٦٢):

المجموع الكلي		أستاذ مساعد		أستاذ مشارك		أستاذ		الوظيفة الحالية	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	سنوات الخبرة	
٣٠,٦	١٩	٢١,٠	١٣	٩,٧	٦	-	-	١/ من ١ - ٥ سنوات	
٥٩,٧	٣٧	٤٦,٨	٢٩	١٢,٩	٨	-	-	٢/ من ٦ - ١٠ سنوات	
٩,٧	٦	٤,٨	٣	-	-	٤,٨	٣	٣/ أكثر من ١٠ سنوات	
١٠٠,٠	٦٢	٧٢,٦	٤٥	٢٢,٦	١٤	٤,٨	٣	المجموع الكلي	

أداة البحث الميداني:

في ضوء الخلفية العلمية للبحث والدراسات السابقة، ولمعرفة درجة ممارسة سلوك ومحددات المواطنة التنظيمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، صمم الباحث أداة البحث الأولية مكونة من (٥٧) فقرة، وتم عرضها على ستة محكمين متخصصين في كلية التربية بغرض تقويم فقراتها، وأبعادها، وانتماء الفقرات للأبعاد، وإضافة ما يروونه مناسباً، وحذف غير المناسب من الفقرات، وأيد المحكمون جميع الأبعاد الرئيسة وجميع الفقرات مع التعديل في صياغة بعض الفقرات، وقد أعاد الباحث صياغة بعض الفقرات وفقاً لآراء المحكمين وأضيف إليها مقياس "ليكرت" الثلاثي لأنه الأنسب لتحديد درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وقد اعتمد الباحث قيمة المتوسط الحسابي والحدود الحقيقية له، حيث تُعد ممارسة سلوك المواطنة مرتفعة إذا كانت قيمة المتوسط (٢,٥ فأعلى) ومتوسطة إذا كانت قيمة المتوسط يتراوح بين (٢,٥-١,٥) ومنخفضة إذا كانت قيمة المتوسط (أقل من ١,٥). وقد تكونت الاستبانة في صياغتها النهائية من قسمين، الأول: ويشتمل على معلومات أولية عن المستجيب تشمل الوظيفة الحالية، والكلية، وسنوات الخبرة. أما القسم الثاني: فقد تناول فقرات الاستبانة وعددها (٥٧) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، الأول: الانتماء التنظيمي (١٢) فقرة. والثاني: الرضا الوظيفي (١١) فقرة. والثالث: العدالة التنظيمية (١١) فقرة. والرابع: الدعم القيادي (١٠) فقرات. والخامس: الثقافة التنظيمية (١٣) فقرة.

صدق أداة البحث:

لغرض التحقق من الصدق الظاهري للأداة حدد الباحث خمسة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية تتمثل في: (الانتماء التنظيمي، الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية، الدعم القيادي، الثقافة التنظيمية). وقد تضمن كل بعد عدداً من الفقرات ذات العلاقة بسلوك المواطنة التنظيمية في إطار البعد وتم عرضها على ستة محكمين في قسم التربية والإدارة والإشراف والمناهج وطرق التدريس، وتم الأخذ بآراء المحكمين

والخبراء لتظهر الأداة في صورتها النهائية التي يمكن من خلالها تحديد درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، ولتحقيق الصدق الارتباطي استخراج الباحث قيم الصدق الارتباطي لفقرات الأداة وارتباط فقرات كل بعد بمعدل البعد وبمعدل الأداة. ويوضح الجدول رقم (٣) نتائج قيم الصدق الارتباطي لفقرات أداة البحث في أبعادها الخمسة لكل من المعدل العام لدرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لجميع فقراتها ومعدل أبعادها الخمسة كل على حدة، ويظهر الجدول رقم (٣) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) في غالب الفقرات والأبعاد، ودلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في ثلاث فقرات فقط وهذا يدل على أن جميع فقرات الأداة تتميز بدرجات ارتباط عالية.

جدول رقم (٣)

يوضح نتائج قيم الصدق الارتباطي لفقرات أداة البحث

في أبعادها الخمسة والمعدل الكلي لفقراتها كل على حدة لعينة البحث الكلية (ن = ٦٢)

ارتباط عبارات البعد بالمتوسط الكلي لـ									أرقام الفقرات	
الاستبانة ككل	البعد	الاستبانة ككل	البعد	الاستبانة ككل	البعد	الاستبانة ككل	البعد	الاستبانة ككل		
**٠,٨٢٨	**٠,٨٤٧	**٠,٨٤٨	**٠,٨٩١	**٠,٦٩٩	**٠,٧٨٣	**٠,٧٦٤	**٠,٧٦٠	**٠,٤١١	**٠,٤٣٦	١
**٠,٦٧٩	**٠,٧٢٥	**٠,٨١٥	**٠,٩٠٨	**٠,٦٣٩	**٠,٧٢٥	**٠,٨٠٠	**٠,٧٨٠	**٠,٣٣١	**٠,٦٢٦	٢
**٠,٨٥٣	**٠,٨٦٢	**٠,٧٨٧	**٠,٨٥١	**٠,٦١٦	**٠,٦٥٣	**٠,٧٢٦	**٠,٧٢٧	**٠,٥٤٣	**٠,٥٤٩	٣
**٠,٦٥٨	**٠,٧٤٠	**٠,٦٨٣	**٠,٨٠٧	**٠,٧٤٥	**٠,٧٩٠	**٠,٤٨٢	**٠,٤٤٤	**٠,٣٣٨	**٠,٢٦٩	٤
**٠,٦٠٠	**٠,٦٧٩	**٠,٧٢٥	**٠,٨٠١	**٠,٧٤٢	**٠,٧٧٥	**٠,٤٩٠	**٠,٦٦٩	**٠,٥٦٤	**٠,٥٩٨	٥
**٠,٦٢٥	**٠,٧٠٣	**٠,٧١٠	**٠,٧٤٧	**٠,٧٥٣	**٠,٧٩٤	**٠,٦١٥	**٠,٧٢٥	**٠,٣٨٦	**٠,٦١٥	٦
**٠,٤٨٨	**٠,٥٨٢	**٠,٧٨١	**٠,٧٩٥	**٠,٧٣٥	**٠,٧٧٨	**٠,٦٠٥	**٠,٧١١	**٠,٣٨٣	**٠,٦٩٢	٧
**٠,٧٦٧	**٠,٧٧٤	**٠,٨١٣	**٠,٨١٦	**٠,٦٥٩	**٠,٦٨٧	**٠,٦٧٧	**٠,٧٢١	**٠,٣٣٤	**٠,٣٦٩	٨
**٠,٧٩٠	**٠,٧٧٦	**٠,٧٧٤	**٠,٨٠٨	**٠,٦٩٩	**٠,٧٨٢	**٠,٢٨٢	**٠,٣٢٢	**٠,٣٠٣	**٠,٤٧٢	٩
**٠,٤٦١	**٠,٥٥٥	**٠,٨٤٣	**٠,٨٨١	**٠,٧٥١	**٠,٧٧٥	**٠,٣٤٩	**٠,٣٦٦	**٠,٣٨١	**٠,٥٢١	١٠
**٠,٧٣١	**٠,٧٢٤	-	-	**٠,٦٤٧	**٠,٧٣٢	**٠,٣٢٦	**٠,٣٦٧	**٠,٣٩٠	**٠,٣٧٠	١١
**٠,٦٠٥	**٠,٦٥٠	-	-	-	-	-	-	**٠,٤٠٠	**٠,٧٣٥	١٢
**٠,٧٥٩	**٠,٨٠٩	-	-	-	-	-	-	-	-	١٣
**٠,٩٤٠	-	**٠,٩٣٧	-	**٠,٩٢٩	-	**٠,٨٦٩	-	**٠,٦١٤	-	معدل البعد

(*) القيم الارتباطية الواردة في الجدول (٣) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥).

(**) القيم الواردة في الجدول (٣) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١).

ثبات أداة البحث:

تحقق الباحث من ثبات الأداة باستخدام طريقة ألفا "كرونباخ" (Gronbach Alpha) بطريقة التناسق الداخلي التي تركز على مدى ارتباط الوحدات والبنود بعضها مع بعض داخل الاختبار، وارتباط كل واحد أو بند مع الاختبار ككل. وأظهرت النتيجة كما يوضحها الجدول رقم (٤) أن أبعاد الأداة حصلت على درجة ثبات تراوحت ما بين ٠,٧٢ و ٠,٩٥ للأبعاد. وتميزت الأداة بدرجة ثبات كلية بلغت (٠,٩٧) وجميع درجات الثبات التي تم الحصول عليها عالية ومقبولة لأغراض هذا البحث ودالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ من الثقة.

جدول رقم (٤) الموضح لقيم ثبات أبعاد البحث المختلفة والثبات الكلي

لأداة الدراسة والمحسوبة بطريقة التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ) لعينة الدراسة الكلية (ن = ٦٢):

الثبات	عدد البنود	الأبعاد
٠,٧٢٧٨	١٢	١ - البعد الأول: الانتماء التنظيمي
٠,٧١٥٦	١١	٢ - البعد الثاني: الرضا الوظيفي
٠,٩٢٣٠	١١	٣ - البعد الثالث: العدالة التنظيمية
٠,٩٥٠٢	١٠	٤ - البعد الرابع: الدعم القيادي
٠,٩٢٥١	١٣	٥ - البعد الخامس: الثقافة التنظيمية
٠,٩٦٦٣	٥٧	٦ - الثبات الكلي للإستبانة

التحليل الإحصائي للبيانات:

قام الباحث بترميز فقرات الأداة وتفرغها وإدخالها في الحاسب وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي المعروف ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة الميدانية على الأساليب الإحصائية التالية:

١ - التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الخاصة بأفراد البحث.

- ٢ - معامل ارتباط بيرسون لحساب قيم معامل الارتباط في أبعاد الأداة وكامل فقراتها.
- ٣ - التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس درجة ممارسة سلوك ومحددات المواطنة التنظيمية في أبعاد وفقرات الدراسة الميدانية.
- ٤ - اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample Test) لتحديد الفروق في متوسطات أبعاد أداة الدراسة وفقاً لنوع الكلية.
- ٥ - اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way Anova) لتحديد الفروق وفقاً لسنوات الخبرة.

نتائج البحث الميداني وتفسيرها:

السؤال الثالث: ما درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
وللإجابة عن هذا السؤال اعتمد الباحث قيمة المتوسط الحسابي والحدود الحقيقية له، إذ اعتبرت درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (مرتفعة) إن كانت قيمة المتوسط (٢,٥٠ فأعلى) و (متوسطة) إذا كانت قيمة المتوسط تتراوح بين (٢,٥٠ - ١,٥٠) و (منخفضة) إذا كانت قيمة المتوسط (أقل من ١,٥٠)، وفيما يلي عرض وتحليل نتائج السؤال الثالث من الدراسة وفق أبعادها الرئيسية والفقرات الخاصة بكل بعد.

جدول رقم (٥)

الموضح للتوزيع التكراري لتحديد درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الكلية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد بأبها (ن = ٦٢)

درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية										سلوك المواطنة التنظيمية		
درجة الممارسة	ترتيب السلوك		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	منخفضة		متوسطة		مرتفعة			
	للبعد	للكل			%	ت	%	ت	%			ت
مرتفعة	٠٨	٠٦	٠,٥٦٣	٢,٥٥	٣,٢	٢	٣٨,٧	٢٤	٥٨,١	٣٦	٠١ - أقوم بتقديم المقترحات المسهمة في تطوير العمل الأكاديمي.	١ / البعد الأول الانتماء التنظيمي
مرتفعة	١٠	٠٨	٠,٦٤٦	٢,٥٢	٨,١	٥	٣٢,٣	٢٠	٥٩,٧	٣٧	٠٢ - أهتم بحضور الندوات والاجتماعات التي تعقدها الجامعة.	
مرتفعة	١١	٠٩	٠,٦٩٥	٢,٥٠	١١,٣	٧	٢٧,٤	١٧	٦١,٣	٣٨	٠٣ - أتحدث عن جامعتي بطريقة إيجابية وخصوصاً أمام غير العاملين بها.	
متوسطة	٢٦	١٢	٠,٦٦٤	٢,٠٥	١٩,٤	١٢	٥٦,٥	٣٥	٢٤,٢	١٥	٠٤ - أتفاضى عن بعض الأوضاع غير المناسبة في عملي الأكاديمي والإداري بالجامعة.	
متوسطة	١٤	١٠	٠,٧٣٨	٢,٤٤	١٤,٥	٩	٢٧,٤	١٧	٥٨,١	٣٦	٠٥ - لدي استعداد للعمل تحت أي ظرف يواجهه الجامعة بدون شكوى.	
مرتفعة	٠٦	٠٥	٠,٥٧٥	٢,٦٥	٤,٨	٣	٢٥,٨	١٦	٦٩,٤	٤٣	٠٦ - أرحب بتأدية العديد من الأدوار العلمية أكثر مما هو متوقع مني.	
مرتفعة	٠٩	٠٧	٠,٦٧١	٢,٥٣	٩,٧	٦	٢٧,٤	١٧	٦٢,٩	٣٩	٠٧ - أضحى بالمصلحة الشخصية على حساب مصلحة الجامعة المشتركة.	

جدول رقم (٥)

الموضح للتوزيع التكراري لتحديد درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الكلية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد بأبها (ن = ٦٢)

درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية										سلوك المواطنة التنظيمية		
درجة الممارسة	ترتيب السلوك		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	منخفضة		متوسطة		مرتفعة			
	للبعد	للكل			%	ت	%	ت	%			ت
مرتفعة	٠٤	٠٣	٠,٣٩٩	٢,٨٥	١,٦	١	١١,٣	٧	٨٧,١	٥٤	٠٨ - أشجع التغييرات التطويرية الهادفة التي تحدث في جامعتي وأتكيف معها بسرعة.	
مرتفعة	٠٥	٠٤	٠,٤٤٩	٢,٧٩	١,٦	١	١٧,٧	١١	٨٠,٦	٥٠	٠٩ - أهتم بتطوير قدراتي الذاتية التي تمكنني من مواكبة التطوير الأكاديمي.	
متوسطة	١٩	١١	٠,٥٨٤	٢,٢٣	٨,١	٥	٦١,٣	٣٨	٣٠,٦	١٩	١٠ - أحرص على توقع الصعوبات التي تحيط بالجامعة والتبؤ بها قبل حدوثها.	
مرتفعة	٠٢	٠٢	٠,٣٦٧	٢,٨٩	١,٦	١	٨,١	٥	٩٠,٣	٥٦	١١ - أعتقد أن الالتزام في العمل من واجبات المواطنة التنظيمية.	
مرتفعة	٠١	٠١	٠,٣١٩	٢,٨٩	-	-	١١,٣	٧	٨٨,٧	٥٥	١٢ - أقوم بالمهام الموكلة لي بحماس وجرأة.	
مرتفعة	١	-	٠,٢٨٦٠٩	٢,٥٧٣٦	المعدل العام الكلي للبعد الأول (الانتماء التنظيمي) من وجهة نظر عينة الدراسة الكلية							
متوسطة	٥٤	١٠	٠,٧٥٠	١,٧٣	٤٥,٢	٢٨	٣٧,١	٢٣	١٧,٧	١١	١٣ - تقوم الإدارة الأكاديمية في جامعتي بتقديري مادياً ومعنوياً عندما أتقن عملي.	٢ / الرضا الوظيفي البعد الثاني

جدول رقم (٥)

الموضح للتوزيع التكراري لتحديد درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الكلية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد بأبها (ن = ٦٢)

درجة الممارسة	ترتيب السلوك		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	منخفضة		متوسطة		مرتفعة		سلوك المواطنة التنظيمية
	للبعد	للكل			%	ت	%	ت	%	ت	
متوسطة	٤٠	٠٩	٠,٧٤٩	١,٨٩	٣٣,٩	٢١	٤٣,٥	٢٧	٢٢,٦	١٤	١٤ - أمارس مهاراتي العلمية والإدارية في جو أكاديمي مشجع.
متوسطة	٣٩	٠٨	٠,٧٦٢	١,٩٠	٣٣,٩	٢١	٤١,٩	٢٦	٢٤,٢	١٥	١٥ - توفر لي الجامعة فرص التطوير المهني والأكاديمي واكتساب القدرات في تخصصي.
منخفضة	٥٧	١١	٠,٥١٥	١,٣٥	٦٦,١	٤١	٣٢,٣	٢٠	١,٦	١	١٦ - أتساهل في أداء الأدوار المطلوبة مني بسبب عدم رضائي عن العمل.
متوسطة	٣٠	٠٧	٠,٧٢٤	٢,٠٠	٢٥,٨	١٦	٤٨,٤	٣٠	٢٥,٨	١٦	١٧ - توجد ثقة متبادلة بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية.
متوسطة	٢٤	٠٥	٠,٦٩٨	٢,٠٦	٢١,٠	١٣	٥١,٦	٣٢	٢٧,٤	١٧	١٨ - يتميز العمل داخل الكليات والأقسام الأكاديمية بروح الفريق.
متوسطة	٢٨	٠٦	٠,٧٣٤	٢,٠٥	٢٤,٢	١٥	٤٦,٨	٢٩	٢٩,٠	١٨	١٩ - ألاحظ اهتمام أعضاء هيئة التدريس بتطوير القسم الذي ينتمون إليه.
متوسطة	٢٢	٠٤	٠,٧٨٦	٢,١٥	٢٤,٢	١٥	٣٧,١	٢٣	٣٨,٧	٢٤	٢٠ - تُصفي عمادة كليتي إلى آراء ومقترحات أعضاء هيئة التدريس.
مرتفعة	٠٧	٠٢	٠,٦١٥	٢,٥٨	٦,٥	٤	٢٩,٠	١٨	٦٤,٥	٤٠	٢١ - أشعر بالسعادة والبهجة عند أدائي العمل بالجامعة.

جدول رقم (٥)

الموضح للتوزيع التكراري لتحديد درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الكلية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد بأبها (ن = ٦٢)

درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية										سلوك المواطنة التنظيمية		
درجة الممارسة	ترتيب السلوك		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	منخفضة		متوسطة		مرتفعة			
	للبعد	للكل			%	ت	%	ت	%			ت
متوسطة	١٢	٠٣	٠,٧٤٠	٢,٤٧	١٤,٥	٩	٢٤,٢	١٥	٦١,٣	٣٨	٢٢ - أشعر أن زملائي بالجامعات الأخرى أسعد حظاً مني.	
مرتفعة	٠٣	٠١	٠,٣٦٧	٢,٨٩	١,٦	١	٨,١	٥	٩٠,٣	٥٦	٢٣ - رضائي عن عملي يعود لثقتي بنفسي وديني وليس لأي سبب آخر.	
متوسطة	٢	-	٠,٣٥٠٦٩	٢,٠٩٦٨	المعدل العام الكلي للبعد الثاني (الرضا الوظيفي) من وجهة نظر عينة الدراسة الكلية							
متوسطة	٢٠	٠٣	٠,٦٦٦	٢,١٨	١٤,٥	٩	٥٣,٢	٣٣	٣٢,٣	٢٠	٢٤ - الإجراءات التي تقوم بها الجامعة في تقييم أدائي عادلة.	
متوسطة	١٨	٠٢	٠,٦٧٦	٢,٢٦	١٢,٩	٨	٤٨,٤	٣٠	٣٨,٧	٢٤	٢٥ - المعاملة التي أقابلها من الرؤساء والقيادات المباشرين أو غيرهم تناسب ما أقوم به من أعمال.	
متوسطة	١٣	٠١	٠,٦٧٠	٢,٤٥	٩,٧	٦	٣٥,٥	٢٢	٥٤,٨	٣٤	٢٦ - أشعر أنني كعضو هيئة تدريس لي احترامي وتقديري داخل القسم والكلية.	
متوسطة	٥٥	١١	٠,٧١٩	١,٦٨	٤٦,٨	٢٩	٣٨,٧	٢٤	١٤,٥	٩	٢٧ - تكافئني الجامعة مادياً ومعنوياً بطريقة عادلة.	
متوسطة	٣٧	٠٨	٠,٦٩٤	١,٩٠	٢٩,٠	١٨	٥١,٦	٣٢	١٩,٤	١٢	٢٨ - توجد بالجامعة قيم وأساليب تنظيمية تدعم ممارسة العدالة التنظيمية.	

٣ / البعد الثالث العدالة التنظيمية

جدول رقم (٥)

الموضح للتوزيع التكراري لتحديد درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الكلية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد بأبها (ن = ٦٢)

درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية										سلوك المواطنة التنظيمية		
درجة الممارسة	ترتيب السلوك		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	منخفضة		متوسطة		مرتفعة			
	للبعد	للكل			%	ت	%	ت	%			ت
متوسطة	١٠	٥٠	٠,٦٧٦	١,٧٤	٣٨,٧	٢٤	٤٨,٤	٣٠	١٢,٩	٨	٢٩ - لدي اقتناع بعدالة توزيع موارد الجامعة إذ تتناسب مع ما يبذله من جهد مقارنة بجهد زملائي الآخرين.	
متوسطة	٠٩	٤٤	٠,٦٥٨	١,٨٤	٣٠,٦	١٩	٥٤,٨	٣٤	١٤,٥	٩	٣٠ - تراعي الجامعة متطلباتي وتهتم بالشكاوى والتظلمات التي أطرحتها.	
متوسطة	٠٦	٣٤	٠,٧٠٨	١,٩٢	٢٩,٠	١٨	٥٠,٠	٣١	٢١,٠	١٣	٣١ - أشعر أن القرارات الأكاديمية مبنية على معلومات دقيقة.	
متوسطة	٠٤	٢٥	٠,٦٩٨	٢,٠٦	٢١,٠	١٣	٥١,٦	٣٢	٢٧,٤	١٧	٣٢ - أشعر أن الجامعة تحرص على مراعاة العدالة والدقة في تقييم أعضاء هيئة التدريس.	
متوسطة	٠٥	٣٢	٠,٦٤٠	١,٩٨	٢١,٠	١٣	٥٩,٧	٣٧	١٩,٤	١٢	٣٣ - يوجد تنسيق متكامل بين الجهات التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ مسائله عضو هيئة التدريس.	
متوسطة	٠٧	٣٥	٠,٧٠٩	١,٩٢	٢٩,٠	١٨	٥٠,٠	٣١	٢١,٠	١٣	٣٤ - تطبق المساءلة على جميع أعضاء هيئة التدريس دون تفرقة أو تمييز.	
متوسطة	-	٤	٠,٥١٣٧٠	١,٩٩٤١	المعدل العام الكلي للبعد الثالث (العدالة التنظيمية) من وجهة نظر عينة الدراسة الكلية							

جدول رقم (٥)

الموضح للتوزيع التكراري لتحديد درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الكلية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد بأبها (ن = ٦٢)

درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية										سلوك المواطنة التنظيمية		
درجة الممارسة	ترتيب السلوك		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	منخفضة		متوسطة		مرتفعة			
	للبعد	للكل			%	ت	%	ت	%			ت
متوسطة	٣١	٠٢	٠,٧٤٧	٢,٠٠	٢٧,٤	١٧	٤٥,٢	١٨	٢٧,٤	١٧	٣٥ - يشجع النمط القيادي السائد في جامعتي على إيجاد رؤية واضحة للمستقبل.	
متوسطة	٤٨	٠٧	٠,٧٤٣	١,٨١	٣٨,٧	٢٤	٤١,٩	٢٦	١٩,٤	١٢	٣٦ - يقدم النمط القيادي السائد في جامعتي كافة جوانب الدعم الفردي والاستشارة العقلية.	
متوسطة	٣٣	٠٣	٠,٧٧٧	١,٩٥	٣٢,٣	٢٠	٤٠,٣	٢٥	٢٧,٤	١٧	٣٧ - تقدر جامعتي القدرات الأكاديمية التشاركية والمسؤولية الجماعية.	
متوسطة	٥٣	١٠	٠,٧٢٨	١,٧٣	٤٣,٥	٢٧	٤٠,٣	٢٥	١٦,١	١٠	٣٨ - تهتم الجامعة باستشارة الطاقات الكامنة لدى.	
متوسطة	٥١	٠٨	٠,٧٤٥	١,٧٤	٤٣,٥	٢٧	٣٨,٧	٢٤	١٧,٧	١١	٣٩ - تشجع الجامعة دوافعي ورغباتي العالية.	
متوسطة	٣٨	٠٤	٠,٦٩٤	١,٩٠	٢٩,٠	١٨	٥١,٦	٣٢	١٩,٤	١٢	٤٠ - يعضد أسلوب القيادات الأكاديمية السائد تخطي ما هو متوقع مني إلى أداء أكثر توقعاً.	
متوسطة	٢٩	٠١	٠,٧٣٥	٢,٠٢	٢٥,٨	١٦	٤٦,٨	٢٩	٢٧,٤	١٧	٤١ - تقدم القيادات الأكاديمية مصالح المجتمع الأكاديمي على مصالحها الذاتية.	

د / البعد الرابع الدعم القيادي

جدول رقم (٥)

الموضح للتوزيع التكراري لتحديد درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الكلية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد بأبها (ن = ٦٢)

درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية										سلوك المواطنة التنظيمية		
درجة الممارسة	ترتيب السلوك		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	منخفضة		متوسطة		مرتفعة			
	للبعد	للكل			%	ت	%	ت	%			ت
متوسطة	٥٢	٠٩	٠,٧٦٧	١,٧٤	٤٥,٢	٢٨	٣٥,٥	٢٢	١٩,٤	١٢	٤٢ - قنوات التواصل بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية قوية.	
متوسطة	٤٣	٠٥	٠,٧٦٥	١,٨٥	٣٧,١	٢٣	٤٠,٣	٢٥	٢٢,٦	١٤	٤٣ - تنمي القيادة الأكاديمية في أعضاء هيئة التدريس ثقافة التفاف الشريفة.	
متوسطة	٤٧	٠٦	٠,٨٠٠	١,٨٢	٤١,٩	٢٦	٣٣,٩	٢١	٢٤,٢	١٥	٤٤ - يشجعني النمط القيادي السائد في جامعتي على نقل خبراتي إلى الآخرين.	
متوسطة	٥	-	٠,٦٢٣٧٤	١,٨٥٦٥	المعدل العام الكلي للبعد الرابع (الدعم القيادي) من وجهة نظر عينة الدراسة الكلية							
متوسطة	٣٦	٠٧	٠,٧٥٣	١,٩٢	٣٢,٣	٢٠	٤٣,٥	٢٧	٢٤,٢	١٥	٤٥ - تهتم الجامعة بتقوية قيم التعاون والعمل الفريقي.	
متوسطة	٢١	٠٤	٠,٦٩٨	٢,١٥	١٧,٧	١١	٥٠,٠	٣١	٣٢,٣	٢٠	٤٦ - تدعم الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة بشكل كبير تحديد المسؤوليات والسلطات.	
متوسطة	٤٩	١٢	٠,٧٨٦	١,٨١	٤١,٩	٢٦	٣٥,٥	٢٢	٢٢,٦	١٤	٤٧ - تساعدني الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة على الإبداع واتخاذ القرارات بشكل سريع.	

جدول رقم (٥)

الموضح للتوزيع التكراري لتحديد درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الكلية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد بأبها (ن = ٦٢)

درجة الممارسة	ترتيب السلوك		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	منخفضة		متوسطة		مرتفعة		سلوك المواطنة التنظيمية
	لللكل	للبعد			%	ت	%	ت	%	ت	
متوسطة	٢٧	٠٦	٠,٦٨٨	٢,٠٥	٢١,٠	١٣	٥٣,٢	٣٣	٢٥,٨	١٦	٤٨ - تتسم سلوكيات المعاملة بالجامعة بالحزم ومساعدة أعضاء هيئة التدريس بعضهم لبعض.
متوسطة	١٧	٠٣	٠,٦٧٦	٢,٣٤	١١,٣	٧	٤٣,٥	٢٧	٤٥,٢	٢٨	٤٩ - تركز سلوكيات العمل بالجامعة على إنجاز العمل الإداري والأكاديمي.
متوسطة	١٥	٠١	٠,٦٥٩	٢,٣٧	٩,٧	٦	٤٣,٥	٢٧	٤٦,٨	٢٩	٥٠ - تركز سلوكيات العمل بالجامعة على نتائج العمل النهائية.
متوسطة	١٦	٠٢	٠,٦٥١	٢,٣٤	٩,٧	٦	٤٦,٨	٢٩	٤٣,٥	٢٧	٥١ - توصل ثقافة العمل بالجامعة أساليب التدقيق في الأنظمة واللوائح والقوانين.
متوسطة	٥٦	١٣	٠,٧٠٠	١,٦٦	٤٦,٨	٢٩	٤٠,٣	٢٥	١٢,٩	٨	٥٢ - تراعي الثقافة التنظيمية بالجامعة الحاجة إلى الإنسانية والاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس.
متوسطة	٤٥	١٠	٠,٧٢٩	١,٨٤	٣٥,٥	٢٢	٤٥,٢	٢٨	١٩,٤	١٢	٥٣ - توجد حرية كاملة لتدفق المعلومات وانتقالها بين أجزاء التنظيم المؤسسي الجامعي.

جدول رقم (٥)

الموضح للتوزيع التكراري لتحديد درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الكلية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد بأبها (ن = ٦٢)

درجة الممارسة	ترتيب السلوك		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	منخفضة		متوسطة		مرتفعة		سلوك المواطنة التنظيمية
	للعدد	للكل			%	ت	%	ت	%	ت	
متوسطة	٢٣	٠٥	٠,٧١٣	٢,١٣	١٩,٤	١٢	٤٨,٤	٣٠	٣٢,٣	٢٠	٥٤ - لدي معرفة تامة بطرق الأداء الأكاديمي في الجامعة
متوسطة	٤٦	١١	٠,٧٥١	١,٨٤	٣٧,١	٢٣	٤١,٩	٢٦	٢١,٠	١٣	٥٥ - للجامعة إطار ثقافي عام يشعر به كل العاملين.
متوسطة	٤١	٠٨	٠,٨١٢	١,٨٩	٣٨,٧	٢٤	٣٣,٩	٢١	٢٧,٤	١٧	٥٦ - لجامعتي ثقافة تنظيمية تتميز بها عن الجامعات الأخرى.
متوسطة	٤٢	٠٩	٠,٧١٥	١,٨٧	٣٢,٣	٢٠	٤٨,٤	٣٠	١٩,٤	١٢	٥٧ - تعمل جامعتي على تطوير إطار الثقافة التنظيمية على فترات كلما دعت الحاجة لذلك.
متوسطة	٣	-	٠,٥٢١٦٩	٢,٠١٤٩	المعدل العام الكلي للبعد الخامس (الثقافة التنظيمية) من وجهة نظر عينة الدراسة الكلية						
متوسطة	-	-	٠,٤٠٢٣٠	٢,١١٦٣	المعدل العام الكلي لدرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة الكلية						

من قراءة الجدول السابق رقم (٥) تبرز النتائج التالية:

- ١- أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على وجه الإجمال في جميع أبعادها الخمسة درجة متوسطة، حيث كان المعدل العام الكلي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الكلية (٢,١٢). وهذه النتيجة تعطي انطباعاً عاماً إلى أن هناك ضعفاً في درجة ومستوى الممارسات السلوكية التطوعية أي سلوك المواطنة التنظيمية.

٢- حصول البعد الأول (الانتماء التنظيمي) على أعلى درجات الممارسة، حيث كان المتوسط (٢,٥٧) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة المشاركين في الإجابة؛ وهذا يبرز لنا أن مجتمع أعضاء هيئة التدريس يتوافر لديهم ممارسة مرتفعة لسلوك الانتماء التنظيمي سواءً في جوانب التطوير والنمو المهني والشخصي أو في القيام بالعديد من الأدوار العلمية والبحثية بحماس ورغبة، أو الالتزام بضوابط العمل، أو الاستعداد للتضحية بالمصلحة الشخصية من أجل تحقيق أهداف العمل العلمي والأكاديمي بالجامعة، وهذا البعد يحوي (١٢) فقرة كلها موجهة لذات عضو هيئة التدريس ومدى توافر مقومات المواطنة التنظيمية لديه، واستعداده لممارسة العديد من سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تسهم في ترقية مستوى انتمائه للجامعة وتحقيق متطلبات الجودة فيها. وأبرز فقرات هذا البعد التي حصلت على درجة ممارسة عالية هي:

- أقوم بالمهام الموكلة لي بحماس وجرأة بمتوسط (٢,٨٩).
- أعتقد أن الالتزام في العمل من واجبات المواطنة التنظيمية بمتوسط (٢,٨٩).
- أشجع التغييرات التطويرية الهادفة التي تحدث في جامعتي وأتكيف معها بسرعة بمتوسط (٢,٨٥).
- أهتم بتطوير قدراتي الذاتية التي تمكنني من مواكبة التطوير الأكاديمي بمتوسط (٢,٧٩).

٣- أبرزت النتائج أن بقية الأبعاد المتمثلة في الرضاء الوظيفي والعدالة التنظيمية والدعم القيادي والثقافة التنظيمية دون المستوى المأمول، إذ كانت المتوسطات الإجمالية لكل بعد من هذه الأبعاد تقع في درجة الممارسة المتوسطة وذلك على النحو التالي:

- بعد الرضا الوظيفي (١١) فقرة بمتوسط إجمالي (٢,١١).
- بعد العدالة التنظيمية (١١) فقرة بمتوسط إجمالي (١,٠٠).
- بعد الدعم القيادي (١٠) فقرات بمتوسط إجمالي (١,٩٠).
- بعد الثقافة التنظيمية (١٣) فقرة بمتوسط إجمالي (٢,١١).

ويلاحظ أن أدنى الأبعاد هما بعدا الدعم القيادي، والعدالة التنظيمية، ولعل هذين البعدين يرتبطان بالتنظيم والإدارة الأكاديمية مما يبرز لنا أن تصورات أعضاء هيئة التدريس تحمل الجانب القيادي وجانب التنظيمات الجامعية مسؤولية تدني ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وتنعكس سلباً على درجة الممارسة الفعلية بالجامعة.

ففي جانب الدعم القيادي يتضح ما يلي:

- ١- تدني دعم القيادة الأكاديمية لسلوكيات ذات العلاقة بالمسؤولية الجماعية والرؤية المستقبلية الواضحة.
- ٢- الافتقار إلى دعم سلوكيات الأداء المتميز والتنافس الشريف التي تسهم في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية.
- ٣- ضعف التفاعل الإيجابي بين أعضاء هيئة التدريس والاستفادة من قدراتهم في تحقيق جوانب الإبداع والاستثارة العقلية.

وفي جانب العدالة التنظيمية:

- ١- شعور أعضاء هيئة التدريس بوجود تدني في جوانب الاهتمام بهم وتقديرهم ومراعاة الجهود التي يبذلونها بل قد يتساوى في ذلك المميز وغير المميز.
 - ٢- أن نظم تقييم الأداء غير دقيقة ولا تعكس القدرات الحقيقية لعضو هيئة التدريس.
 - ٣- الافتقار إلى تكامل المعلومات الدقيقة عن عضو هيئة التدريس وقدراته مما يجعل اتخاذ القرار الأكاديمي بعيداً في بعض الأحيان عن الرشد والعقلانية.
- وفي ضوء هذه النتائج السابقة يتضح أن القيادات الأكاديمية يجب أن تتحمل عبء هذا التدني كما أن نوعية التنظيمات واللوائح الخاصة بعضو هيئة التدريس يجب مراجعتها من جانب آخر، ولعل ذلك يتطلب الإدراك الفعلي بأن التنظيمات الإجرائية والقيادية تسهم في دعم سلوكيات المواطنة التنظيمية بل تُعد مؤشراً مهماً يسهم في تميز الأداء الأكاديمي.

السؤال الرابع: هل تختلف آراء أعضاء هيئة التدريس حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بجامعة الملك خالد وفقاً لاختلاف الوظيفة والكلية وسنوات الخبرة؟
وفيما يلي عرض النتائج التي تم التوصل إليها حول متغيرات الوظيفة والكلية وسنوات الخبرة مع الإشارة إلى ما لها من مدلولات حول موضوع درجة ممارسة سلوك ومحددات المواطنة التنظيمية.

أولاً: متغير الوظيفة الحالية

يوضح الجدول رقم (٦) نتائج اختبار "ت" Independent Samples Test للتعرف على الفروق في متوسطات أبعاد الدراسة وفقاً للوظيفة الحالية، وقد تم دمج وظائف (الأستاذ والأستاذ المشارك) مع بعضهما حتى يكون هناك متوسطاً للتوزيع الطبيعي وتكون المقارنات واقعية، كما أن الخبرة العملية بين الأستاذ والأستاذ المشارك متقاربة.

جدول رقم (٦)

المبين لنتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples Test) للفروق في متوسطات أبعاد أداة الدراسة المعبرة عن آراء عينة الدراسة الكلية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد بأنها لتحديد درجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية حسب وظائفهم الحالية (ن = ٦٢)

الأبعاد	مجموعة الوظيفة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار ليفين		قيمة (ت)	مستوى الدلالة	متوسط الاختلاف
					لتجانس التباين	ف			
١ - الانتماء التنظيمي	أستاذ مساعد	٤٥	٢,٥٥٣٧	٠,٢٧١٨٧	٠,١٥	٠,٩٠٢	٠,٨٤٣	٠,٤٠٢	٠,٠٦٨٨
	أستاذ وأستاذ مشارك	١٧	٢,٦٢٢٥	٠,٣٢٤٢٥		غ.د		غ.د	
٢ - الرضا الوظيفي	أستاذ مساعد	٤٥	٢,٠٦٦٧	٠,٣٥١٢٣	٠,١٧	٠,٨٩٧	١,١٠٢	٠,٢٧٥	٠,١٠٩٨
	أستاذ وأستاذ مشارك	١٧	٢,١٧٦٥	٠,٣٤٦٨٧		غ.د		غ.د	
٣ - العدالة التنظيمية	أستاذ مساعد	٤٥	١,٩٥٥٦	٠,٥٠٩٧٢	٠,١٢٩	٠,٧٢١	٠,٩٦٢	٠,٣٤٠	٠,١٤٠٧
	أستاذ وأستاذ مشارك	١٧	٢,٠٩٦٣	٠,٥٢٥٦٥		غ.د		غ.د	
٤ - الدعم القيادي	أستاذ مساعد	٤٥	١,٨٣١١	٠,٦٠٨٢١	٠,٢٠٢	٠,٦٥٤	٠,٥١٧	٠,٦٠٧	٠,٠٩٢٤
	أستاذ وأستاذ مشارك	١٧	١,٩٢٣٥	٠,٦٧٧٨٠		غ.د		غ.د	

تابع جدول رقم (٦)

الأبعاد	مجموعة الوظيفة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار ليفين لتجانس التباين	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	متوسط الاختلاف
٥ - الثقافة التنظيمية	أستاذ مساعد	٤٥	١,٩٨٤٦	٠,٥٤٦٠٥	٠,٣٤٢	٠,٧٤١	٠,٤٦٢	٠,١١٠٤
	أستاذ وأستاذ مشارك	١٧	٢,٠٩٥٠	٠,٤٥٦٣٢	٠,٩١٧	٠,٧٤١	٠,٤٦٢	٠,١١٠٤
معدل عام الدرجة الكلية لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية	أستاذ مساعد	٤٥	٢,٠٨٧٧	٠,٤٠٣٠١	٠,٠٢٠	٠,٨٨٨	٠,٣٦٧	٠,١٠٤٢
	أستاذ وأستاذ مشارك	١٧	٢,١٩٢٠	٠,٤٠٢٥٣	٠,٠٢٠	٠,٩٠٩	٠,٣٦٧	٠,١٠٤٢

من قراءة الجدول رقم (٦) يتضح بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين أفراد عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس في جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الخمسة المتمثلة في (الانتماء التنظيمي - الرضا الوظيفي - العدالة التنظيمية - الدعم القيادي - الثقافة التنظيمية) ويمكن تبرير هذه النتيجة بما يلي:

١ - أنها نتيجة طبيعية تتفق مع خصائص مفردات عينة البحث وخصوصاً أنهم أعضاء هيئة تدريس ذوو قدرات ووظائف متقاربة ومتجانسة (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد) وهذا يدعم نتائج درجة الممارسة الكلية لكل بعد من الأبعاد التي سبق مناقشتها.

٢ - أن متوسطات الوظيفة الحالية متقاربة في جميع الأبعاد ولم ترق إلى مستوى الدلالة الإحصائية العملية.

٣ - إدراك مجتمع أعضاء هيئة التدريس أهمية تكامل جميع الأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية لأنها تعكس على السلوك العام للممارسات.

٤ - أهمية تبني آليات تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية من قبل المنظومة الأكاديمية حتى تتحقق الجودة والتميز ويرتقي الأداء الأكاديمي العام.

٥ - وجود العديد من العوامل التي تؤدي إلى إجماع أعضاء هيئة التدريس عن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في جميع الأبعاد الخمسة لعل من أبرزها:

- عدم الارتياح لبعض القيادات التي لا تمارس الأسلوب القيادي التشاركي في الإدارة مما يجعل دور القيادات الأكاديمية دوراً تسييرياً وليس دوراً إبداعياً.

- الافتقار إلى المناخ الأكاديمي التعاوني مما يدفع أعضاء هيئة التدريس أحياناً إلى السلبية في الأداء وتبديد الجهود، وحدوث بعض الصراعات التنظيمية والمصلحية، وهذا يؤثر بشكل كبير على جودة الأداء.
 - عدم الرضا عن الوضع السائد في الكليات مما يسبب التساهل في أداء الأدوار المطلوبة من عضو هيئة التدريس.
 - المساواة بين جميع أعضاء هيئة التدريس المتميزين وغير المتميزين مما يعطي انطباعاً بوجود خلل وضعف في نظام الحوافز؛ وهذا بدوره يؤدي إلى وجود فجوة بين تقييم الأداء والحوافز بل يكون ذلك مؤشراً على عدم الحصول على الحوافز حتى ولو كان تحقيق الأداء بدرجة مميزة وعالية، وهذا بالطبع يؤدي إلى تراخي أعضاء هيئة التدريس عن أداء الأعمال الموكلة إليهم بالجودة المطلوبة، حيث إن ملاحظة أعضاء هيئة التدريس لتساوي المميز وغير المميز يسهم في ضعف ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية.
- وهذه النتيجة على وجه الإجمال تتفق مع نتائج دراسة (هاشم، ٢٠٠٥م) التي أكدت على عدد من العوامل التي تؤدي إلى إحجام العاملين عن أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية ومن أبرزها وجود مناخ تنظيمي غير داعم للتغيير، وغياب البرامج التطويرية، وافتقار القيادات المدرسية لمهارات اتخاذ القرارات.

ثانياً: متغير الكلية

يوضح الجدول رقم (٧) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة للتعرف على الفروق في متوسطات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لنوع الكلية، ونظراً لأن معظم أعضاء هيئة التدريس المشاركين في الإجابة كانوا من الكليات النظرية والإنسانية واللغات والترجمة، ولم تدخل إلا كلية علمية واحدة؛ فعند التحليل تم تصنيفها إلى كليات علمية وكليات نظرية، ولعل السبب في ذلك يعود إلى أن المستهدفين من أعضاء هيئة التدريس السعوديين كانوا من الكليات التي كانت نواة لجامعة الملك خالد بل إن تلك الكليات التي كانت فروعاً لجامعات قبل دمجها، وبالتالي فهذه الكليات قطعت مشواراً لأبأس به في سعودة وظائف أعضاء هيئة التدريس، أما معظم الكليات العلمية بجامعة الملك خالد فهي كليات حديثة النشأة وبالتالي قد لا يوجد بها أعضاء هيئة

التدريس السعوديين مما جعل الباحث لا يدخل هذه الكليات في العينة وتم الاكتفاء بأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم حيث كانت تحت مظلة كلية التربية سابقاً.

جدول رقم (٧)

المبين لنتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples Test) للفروق في متوسطات أبعاد أداة الدراسة المعبرة عن آراء عينة الدراسة الكلية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد بأبها لتحديد درجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية حسب نوع الكلية (ن = ٦٢)

الأبعاد	مجموعة الكلية	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار ليفين لتجانس التباين		قيمة (ت)	مستوى الدلالة	متوسط الاختلاف
					ف	الدلالة			
١ - الانتماء التنظيمي	كليات نظرية	٥٣	٢,٥٨٠٢	٠,٢٩٩١١	٠,٧٩٠	٠,٣٧٨	٠,٥٥٥	٠,٦١٥	٠,٥٢٤
	كليات علمية	٩	٢,٥٢٧٨	٠,١٩٩٨٢	غ.د.	غ.د.	غ.د.	غ.د.	غ.د.
٢ - الرضا الوظيفي	كليات نظرية	٥٣	٢,١٢٨٦	٠,٣٤٨٦٦	٠,٩٨٨	٠,٣٢٤	١,٧٦٦	٠,٠٨٢	٠,٢١٩٦
	كليات علمية	٩	١,٩٠٩١	٠,٣١٨١٨	غ.د.	غ.د.	غ.د.	غ.د.	غ.د.
٣ - العدالة التنظيمية	كليات نظرية	٥٣	٢,٠٦١٧	٠,٤٩٠١٤	٠,١٣٦	٠,٧١٤	٢,٦٣٥	٠,٠٥	٠,٤٦٥٨
	كليات علمية	٩	١,٥٩٦٠	٠,٤٩١٩٠	غ.د.	غ.د.	غ.د.	غ.د.	غ.د.
٤ - الدعم القيادي	كليات نظرية	٥٣	١,٩٢٠٨	٠,٦١٦٨٧	٠,٥٥٩	٠,٤٥٨	٢,٠١٩	٠,٠٥	٠,٤٤٣٠
	كليات علمية	٩	١,٤٧٧٨	٠,٥٥١٧٦	غ.د.	غ.د.	غ.د.	غ.د.	غ.د.
٥ - الثقافة التنظيمية	كليات نظرية	٥٣	٢,٠٥٣٧	٠,٥٢٧٧٠	١,٦٥٥	٠,٢٠٣	١,٤٣٤	٠,١٥٧	٠,٢٦٧٤
	كليات علمية	٩	١,٧٨٦٣	٠,٤٤٣١٩	غ.د.	غ.د.	غ.د.	غ.د.	غ.د.
معدل عام الدرجة الكلية لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية	كليات نظرية	٥٣	٢,١٥٧٢	٠,٣٩٦٤٠	٠,٣٩٧	٠,٥٣١	١,٩٩١	٠,٠٥١	٠,٢٨٢٠
	كليات علمية	٩	١,٨٧٥٢	٠,٣٦٩٠٩	غ.د.	غ.د.	غ.د.	غ.د.	غ.د.

من قراءة الجدول السابق رقم (٧) تبرز النتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة بين آراء أعضاء هيئة التدريس بالكليات العلمية والكليات النظرية في بعدي العدالة التنظيمية، والدعم القيادي. وكانت الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية إذ أعطوا متوسطاً أعلى لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بلغ (٢,٠٧) في بعد العدالة التنظيمية مقابل (١,٦) من قبل أعضاء هيئة التدريس بالكليات العلمية، وكان متوسط الاختلاف بينهما (٠,٤٧) ومتوسط بلغ (١,٩) في بعد الدعم القيادي مقابل (١,٥) وكان متوسط الاختلاف

بينهما (٠,٤٤). ويلاحظ من هذه النتيجة أن أعضاء هيئة التدريس ورغم وجود الاختلاف إلى أن درجة الحدود الحقيقية للمتوسط لكلا الفئتين يقع في درجة الممارسة المتوسطة، وربما يكون الاختلاف راجع إلى نظرة أعضاء هيئة التدريس بالكليات العلمية إلى الافتقار إلى نظم حوافز سواء كانت معنوية أم مادية نابعة من القسم أو الكلية، ونوعية المعاملة التي يعامل بها الأستاذ، ومدى مناسبتها لما يقوم به من جهود، وتدني التقدير والاحترام الذي يقابل به، وقد لا تراعى ما يقوم به الأستاذ من جهود، كما أن نظم التقييم روتينية، ومتوسط الاختلاف لم يرق إلى مستوى الدلالة العملية، كما تم ملاحظة ذلك في بعد الدعم القيادي، حيث كانت درجة الحدود الحقيقية للمتوسط لكلا الفئتين يقع في درجة الممارسة المتوسطة، ولعل السبب في أن بعض القيادات الأكاديمية قد لا تقدم مصالح المجتمع الأكاديمي على مصالحها الذاتية، وأن بعضاً من الأنماط القيادية لا تشجع على تبني رؤى واضحة للمستقبل الأكاديمي ويتسم العمل لديها بالعمل التسبيبي.

٢ - لا توجد فروق دالة إحصائية في أبعاد (الانتماء التنظيمي - الرضا الوظيفي - الثقافة التنظيمية) ولعل هذه النتيجة تؤكد لنا تجانس آراء أعضاء هيئة التدريس حول واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن درجة الممارسة لا ترقى إلى المستوى المأمول، كما أن المتوسطات متقاربة بين الآراء في هذه الأبعاد الثلاثة ولم ترق متوسطات الاختلاف إلى الدلالة العملية.

ثالثاً: متغير الخبرة

يوضح الجدول رقم (٨) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه " One-Way Anova" للتعرف على الفروق في المتوسطات الكلية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لسنوات الخبرة.

من قراءة الجدول رقم (٨) يتضح الآتي:

- ١ - لم يظهر اختبار تحليل أحادي الاتجاه فروقاً بين آراء أعضاء هيئة التدريس في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: (العدالة التنظيمية، الدعم القيادي، الثقافة التنظيمية) كما أن المعدل العام لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية غير دال. وهذه النتيجة من المؤشرات التي تؤكد أن أعضاء هيئة التدريس رغم تفاوت خبراتهم العملية والتدريسية والبحثية يتفقون على أن درجة ممارسة سلوك المواطنة دون المستوى المأمول، وبالتالي فإن ضعف تلك الممارسات يحول دون تحقيق التميز للبرامج والوكليات وأنشطة التدريس والبحث وخدمة المجتمع.
- ٢ - توجد فروق بين آراء أعضاء هيئة التدريس في بعدي الانتماء الوظيفي والرضا الوظيفي، إذ كانت قيمة "ف" دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وللتعرف على اتجاه الفروق في هذين البعدين فقد تم الاستعانة باختبار المقارنة البعدية (LSD) إذ أنه من الاختبارات الدقيقة الذي يظهر الفروق حتى ولو كانت بسيطة. وقد بينت نتائج اختبار المقارنة البعدية أن الفروق في بعد الانتماء التنظيمي كانت بين من تمتد خبرتهم من (٦- ١٠) ومن تمتد خبراتهم أكثر من عشر سنوات حيث كانت الفروق لصالح من تمتد خبرتهم من (٦- ١٠) سنوات، إذ أعطوا متوسطاً أعلى لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بلغ (٢,٦) مقارنة بـ (٢,٤) وكان متوسط الاختلاف (٠,٢٥) حيث لم يكن تباين الاختلاف كبير.
- وتفسر هذه النتيجة أن من لديهم خبرة من (٦- ١٠) سنوات يشكلون حوالي ٦٠٪ من مجتمع الدراسة المستهدف، وأن هذه الشريحة لديها خبرة لا بأس بها، وبالتالي فربما يرون أن الانتماء التنظيمي من العوامل المهمة المسهمة في إيجاد التوازن والمحافظة على استمرارية توجيههم نحو خدمة أهداف الجامعة، أو أنهم يرون أنه إذا توافرت سلوكيات الانتماء التي من أبرزها القيام بالمهام الموكلة لعضو هيئة التدريس بنوع من الحماس والجرأة والاعتقاد أن الالتزام في العمل الأكاديمي من ضروريات المواطنة،

وتشجيع التغييرات التطويرية الهادفة وعدم مقاومتها فإن ذلك سيسهم في الاستعداد لديهم للتضحية بالمصلحة الشخصية من أجل تحقيق أهداف الجامعة.

أما الفروق في بعد الرضا الوظيفي فقد كانت بين من خبراتهم أكثر من عشر سنوات ومن خبرتهم من (١ - ٥) سنوات لصالح من خبراتهم من (١ - ٥) سنوات حيث أعطوا متوسطاً أعلى لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بلغ (٢,٢) مقابل (١,٩) وكان متوسط الاختلاف (٠,٢٩)، وهكذا لم يكن تباين الاختلاف كبيراً.

ويمكن تفسير هذه النتيجة أيضاً بأن أفراد هذه الشريحة لازالوا في بداية مشوارهم العلمي وخصوصاً أنهم حديثو الحصول على درجة الدكتوراه، وهم يتطلعون من الجامعة إلى تحقيق مستوى عالٍ من الأمان والرضا الوظيفي حتى يدفعهم ذلك لمضاعفة جهدهم العلمي والبحثي، وحتى يتوافر لديهم حالة معنوية جيدة لأن ذلك سيدفعهم على ترقية ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية، ولربما يدفعهم ذلك إلى تحقيق التميز في التعلم والتكامل فيما بينهم من جانب وبينهم وبين القيادات الأكاديمية من جانب آخر.

وهذه النتيجة إجمالاً تتفق مع نتائج دراسة (الجراحشة، ٢٠٠٦م) التي هدفت إلى دراسة طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي، ولم تظهر فروق دالة ترجع لمتغيري التخصص والجنس بينما كانت الفروق تعزى لمتغير الخبرة على الرغم من اختلاف المجتمع المستهدف من التطبيق بين دراسة الجراحشة وهذه الدراسة.

السؤال الخامس: ما مقترحات تطوير ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد؟

في ضوء دراسة الأدب النظري لسلوك المواطنة التنظيمية، والدراسات السابقة المرتبطة بها؛ حيث تم التوصل إلى فعالية وجود هذا السلوك في إطار المنظومة الجامعية وخصوصاً لدى مجتمع أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم جوهر التطوير في الجامعة، إذ أن ممارسة ذلك السلوك بمختلف أبعاده يؤثر إيجاباً أو سلباً على جودة الأداء

الأكاديمي وفعاليته من خلال دعم ما يقوم به أعضاء هيئة التدريس من جهد قد نسميه إبداعياً يتعدى الجهد الروتيني أو الرسمي إلى الجهد الإنتاجي؛ إذ يجب مراعاة استثمار إمكانات الطاقات والقدرات المعرفية لديهم، وأن من المتغيرات المهمة في تفعيل ذلك زيادة ممارسة عدد من المتغيرات الرئيسة والسلوكيات المرتبطة بها وتتمثل تلك المتغيرات الرئيسة في الانتماء التنظيمي، والرضا الوظيفي، والدعم القيادي، والعدالة التنظيمية، والثقافة التنظيمية).

وفي ضوء تشخيص درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة الملك خالد التي شملتها الدراسة الميدانية والتي أبرزت تلك الدراسة أن درجة الممارسة على وجه الإجمال في جميع أبعادها ليست بالدرجة المأمولة وتقع في الممارسة المتوسطة إجمالاً والممارسة الضعيفة في بعض السلوكيات النوعية، كما أن هناك اتفاقاً بين آراء أعضاء هيئة التدريس على هذه النتيجة ولم تكن هناك فروق عدا الفروق في بعض الأبعاد وهي فروق لم ترق إلى درجة الممارسة العملية.

مما سبق فإن الباحث يقدم مقترحاً لتطوير ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة، وهذا المقترح يتكون من ثلاثة جوانب رئيسة يجب مراعاتها في خطط وبرامج الكليات على وجه الخصوص وفي خطط الجامعة المستقبلية على وجه العموم، وهذه الجوانب تتمثل فيما يلي:

- أولاً: معرفة الأبعاد المسهمة في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية بالجامعة.
- ثانياً: تحديد أساليب التطوير المطلوبة في كل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بالجامعة.
- ثالثاً: توفير الدعائم والطرق المسهمة في تطوير سلوك المواطنة التنظيمية بالجامعة.

ويتم تناول هذه الجوانب بالتفصيل على النحو التالي:

أولاً: الأبعاد المسهمة في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية بالجامعة:

يتناول الجدول التالي رقم (٩) مناقشة وتحليل هذه الأبعاد حيث يجب أن تراعي الجامعة خمسة عوامل تتكامل فيما بينها لتشكيل السلوك المرغوب تطويره وهو سلوك المواطنة التنظيمية وهذه العوامل تتمثل في:

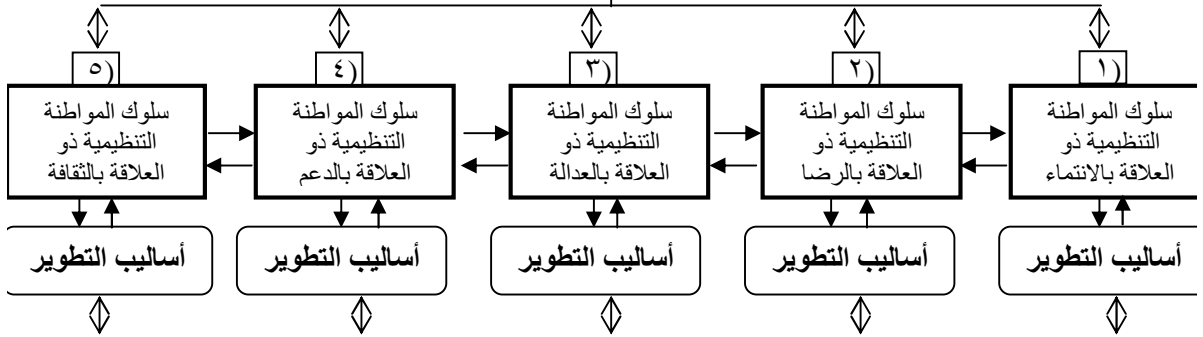
١. سلوك المواطنة التنظيمية ذو العلاقة بالانتماء الوظيفي.
٢. سلوك المواطنة التنظيمية ذو العلاقة بالرضا الوظيفي.
٣. سلوك المواطنة التنظيمية ذو العلاقة بالعدالة التنظيمية.
٤. سلوك المواطنة التنظيمية ذو العلاقة بالدعم القيادي.
٥. سلوك المواطنة التنظيمية ذو العلاقة بالثقافة التنظيمية.

ثانياً: أساليب تطوير أبعاد السلوك:

يتناول الجدول رقم (٩) كذلك أساليب التطوير التي يمكن أن تنتهجها الجامعة في كل سلوك من هذه السلوكيات، وقد ضمنت هذه الأساليب ضمن الجدول المذكور نظراً لأنها طرق تراعي خصوصية كل سلوك من هذه السلوكيات وكيف يمكن للجامعة أن تتعامل لتحقيق التطوير المأمول.

جدول رقم (٩)

الأبعاد المسهّمة في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالحاممة



<ul style="list-style-type: none"> • الحاجة الشديدة لتأهيل وترقية قيم الثقافة الإنسانية والجماعية. • التغيير الهادف للبيئة الأكاديمية إجمالاً من بيئة تسيير إلى بيئة إبداع. • تحديد رؤية واستراتيجية واضحة لمستقبل الجامعة. • التقليل من الرسمية القاتلة للإبداع وتفعيل قيم تدفق المعلومات بحرية تامة. • الاهتمام بتطوير السلوكيات الأكاديمية المسهّمة في ترقية الأداء. • تحديد جوانب تميز يجب أن تميز بها الكليات (الجامعية). • ممارسة سلوكيات 	<ul style="list-style-type: none"> • استثارة الطاقات الكامنة لدى عضو هيئة التدريس. • تفعيل قنوات اتصال فعالة بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس. • تقديم حوافز ودوافع للمتميزين. • اختيار القيادات التي تستطيع تنويع الأساليب القيادية المناسبة لعضو هيئة التدريس. • اختيار القيادات الأكاديمية التي تستطيع تنمية قيم التفاضل الشريف بين أعضاء هيئة التدريس. • تطبيق أنماط القيادة الأكاديمية التي تهتم بالجانب التشاركي والمسؤولية الجماعية. • تمكين القيادات 	<ul style="list-style-type: none"> • العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت. • الشفافية في توزيع موارد الجامعة. • إعطاء أولوية لمطالبات عضو هيئة التدريس وإبلاغ حاجاته أهمية خاصة. • إشهار السلوكيات والقيم التي تدعم الضبط الذاتي والشعور بأن العمل الأكاديمي رسالة أكثر منه مهنة وجعل سلوكيات المواطنة تساند هذا العمل. • إيجاد نظام مساءلة عادل دون تمييز. • مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الأكاديمية. • العدالة والدقة في تقييم أداء عضو هيئة التدريس. • ترقية أسلوب التعامل مع الأستاذ من قبل القيادات 	<ul style="list-style-type: none"> • تتبنى القيادات الأكاديمية على مستوى الأقسام والعمادات تقديم حوافز متنوعة (مادية ومعنوية) لعضو هيئة التدريس الذي يقوم بأكثر من دور. • إشعار عضو هيئة التدريس بحريته الأكاديمية واستقلاليتة حتى يؤدي دوره التربوي والأكاديمي وهو يشعر بالسعادة. • تنظيم برامج تطوير مهني تتناول الجوانب ذات الأهمية القصوى لنمو عضو هيئة التدريس وخصوصاً في فن التدريس وتطوير البرامج، وتقنية المعلومات، ومعايير الجودة وتطبيقاتها الأكاديمية. • كسر العزلة المهنية والتخصصية الموجودة بين القيادات الأكاديمية وعضو 	<ul style="list-style-type: none"> • الوقوف بشكل مستمر بجانب عضو هيئة التدريس حتى يتقبل بعض الأوضاع التي قد تكون غير مناسبة. • إيلاء رأي عضو هيئة التدريس أهمية قصوى عند توقعه لبعض الصعوبات المحيطة بالجامعة وتشجيع الاقتراحات الإيجابية التي يقترحها. • مراعاة ظروف ومناسبات عضو هيئة التدريس الخاصة والوقوف إلى جانبه وقت الصعوبات. • تهيئة البيئة الأكاديمية والخدمية والصحية التي تدعم النظرة الإيجابية لعضو هيئة التدريس تجاه الجامعة. • تقديم حوافز الشفاء والشكر الفصلي لعضو هيئة التدريس الذي يهتم
--	---	---	--	--

<p>العمل الفريقي.</p> <ul style="list-style-type: none"> • إشعار عضو هيئة التدريس بطرق وقيم الأداء الأكاديمي بالجامعة. • التخفيف من حدة السـلـطـات والمسؤوليات. • الاهتمام بتوازن وتأييد العمل الأكاديمي والإداري. 	<p>الأكاديمية من قدرات ومهارات التخطيط الاستراتيجي والجودة النوعية.</p>	<p>الأكاديمية.</p>	<p>هيئة التدريس.</p> <ul style="list-style-type: none"> • إشعار عضو هيئة التدريس بالقسم بدوره الإيجابي في مختلف الأدوار التي يقوم بها وطرح الثقة به وقدراته. • البعد عن القرارات الفردية وسيادة روح الفريق في تأدية الأعمال الأكاديمية المشتركة. 	<p>بالمشاركة والحضور والنقاش في ندوات واجتماعات الجامعة.</p> <ul style="list-style-type: none"> • إشعار عضو هيئة التدريس بأن الجامعة تعطي أهمية كبيرة للموازنة بين مصالحه الشخصية ومصالح الجامعة من خلال إيجاد أيام تفرغ خلال الأسبوع. • إشعار عضو هيئة التدريس بأن الجامعة تدعم تطوير قدراته الذاتية دائماً.
---	---	--------------------	--	---

ثالثاً: توفير الدعائم والطرق المسهمة في تطوير سلوك المواطنة التنظيمية بالجامعة:

١. مجال الانتماء التنظيمي:

- أن تتبنى الكليات والأقسام تعليم وتدريب المواطنة بشكل عام والمواطنة التنظيمية بشكل خاص، واعتبارها مطلباً رئيساً.
- اعتبار دور الكليات وخصوصاً التربوية جوهرياً في تنظيم برامج عن تعزيز الانتماء التنظيمي للجامعة، وتعزيز المشاركة في خدمة المجتمع، والحوار البناء، والتفكير العلمي في حل المشكلات.
- إيجاد وتحديد نماذج سلوكية مرتبطة بقيم الانتماء التنظيمي، وتعزيزها باستمرار عن طريق تضمينها في عمليات التدريس والبحث والتدريب والتقييم، ومن أمثلة ذلك تأصيل قيم التفاني والإخلاص، وتدعيم الإيمان بأهداف الكلية والجامعة، والمشاركة الفعالة، والإلتقان، والرغبة في الخدمة، ومنح الثقة في عضو هيئة التدريس.
- تنظيم ندوات فصلية وسنوية يقوم بها متخصصون على مستوى الجامعة لإشعار عضو هيئة التدريس بالجديد وخصوصاً في أثر وفعالية سلوك المواطنة التنظيمية والانتماء التنظيمي على فعالية الأداء.
- تشكيل فرق بحثية على مستوى الأقسام للبحث في أثر سلوك المواطنة التنظيمية (التطوعية) على جودة الأداء، ويجب أن تدعم تلك البحوث وتحدد

لها الحوافز المناسبة وخصوصاً للبحوث المتميزة، ويتم ذلك من خلال لجان تسمى لجان دعم التميز.

- تنظيم برامج تدريبية على مستوى الأقسام والكليات تؤصل قيم أهمية التضحية بالمصلحة الشخصية في سبيل تحقيق أهداف الكلية والجامعة.

٢. مجال الرضا الوظيفي:

- تهيئة البيئة الأكاديمية الملائمة لرضا عضو هيئة التدريس من خلال مراعاة احتياجاته المكتبية والمعلوماتية والبحثية والذاتية.
- تقدير الجهود التي يبذلها عضو هيئة التدريس في ممارسة السلوك التطوعي وتقديره مادياً ومعنوياً.
- تخصيص ميزانيات كافية على مستوى الكليات والأقسام للإنفاق على برامج التطوير ومنها البرامج ذات العلاقة بالرضا الوظيفي واستكشاف السلوكيات الداعمة لها.
- إشهار عطاء عضو هيئة التدريس المتميز داخل وخارج الجامعة.
- تقوية قنوات الاتصال بين إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس من جانب وبين القيادات بالكليات وأعضاء هيئة التدريس من جانب آخر.
- تفعيل إسهامات أعضاء هيئة التدريس والطلاب من خلال تبني مناخ أكاديمي يسهم في تشكيل أفراد قادرين ومسؤولين لديهم حب التعاون والتكامل، والثقة المتبادلة، والتفاعل الإيجابي.

٣. مجال العدالة التنظيمية:

- أن تخصص جوائز لإثابة أعضاء هيئة التدريس المتميزين ويتم ذلك من خلال دعم الأقسام والكليات بميزانيات تتفق من خلالها.
- تشكيل لجان على مستوى الكليات العلمية والإنسانية تسمى لجان دعم التميز يختار لعضويتها من الأساتذة الخبراء وذوي المصداقية يحددون ذلك التميز وفق معايير دقيقة ومعلنة وأن تدعم تلك اللجان من الميزانيات المخصصة للقسم أو الكلية.

- تشكيل لجنة تسمى لجنة المساءلة والمحاسبة تقوم برصد السلوكيات السلبية المضادة للإنتاجية وتعمل هذه اللجنة بالتنسيق والتكامل مع لجان دعم التميز المشكلة على مستوى كل كلية.
- أن تقوم لجان المحاسبة وبناءً على التقارير المرفوعة من لجان دعم التميز بالكليات بتحديد الكليات والأقسام المتميزة وأعضاء هيئة التدريس المتميزين في سلوكياتهم التدريسية والبحثية وخدمة المجتمع وتخصيص جائزة سنوية أو فصلية تقدم من خلال القسم أو الكلية.
- إعطاء لجان أو فرق التميز صلاحيات كاملة في تحديد المتميزين.
- ربط نظم الحوافز بجودة ممارسة السلوكيات الداعمة للإنتاج العالي حتى يشعر أعضاء هيئة التدريس بالعدالة.
- يجب أن تكون إجراءات التقويم شاملة وتراعي الموضوعية والعدالة في تقويم الأداء ووفق معايير دقيقة وواضحة ومعلنة، وإبلاغ أعضاء هيئة التدريس بنتائج تقويمه.
- تبني الجامعة وكلياتها لأخلاقيات وقيم وأساليب تنظيمية وإجرائية تدعم تطوير ممارسات العدالة التنظيمية والتوزيعية مثل التوزيع العادل للمكافآت والحوافز، وعدالة المعاملة التي يتلقاها الأستاذ بحيث يعامل كأستاذ له قيمته العلمية في المجتمع الأكاديمي، وأنه عضو فاعل في إطار تخصصه العلمي.

٤. مجال الدعم القيادي:

- القبول بفكرة القيادة المخاطرة التي تتبنى أفكاراً جديدة وتحتاج للمجازفة.
- الاهتمام بالتنوير المهني للقيادات الأكاديمية وتبني أكثر من أسلوب وطريقة ومراعاة تطويرهم على قدرات القيادة ذات التأثير الإيجابي، والاستثارة الفكرية، وقدرات الاهتمام الشخصي بحاجات كل أستاذ، وقدرات إظهار الدعم والتقدير لأعضاء هيئة التدريس، والحفز الذي يحرص على إثارة حب التحدي، وتنشيط الرؤية التنافسية، ودعم سياسات الفريق.
- إعطاء رؤساء الأقسام وعمداء الكليات الصلاحيات التي تمكنهم من الاهتمام بكافة أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيرين والموظفين مع

مراعاة دعم تلك القيادات لتطوير مهاراتهم ليستطيعوا التعامل مع الأنواع المختلفة من شخصيات أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم.

٥. مجال الثقافة التنظيمية:

- إصدار دوريات فصلية تعنى بالجوانب المطلوبة لتمييز أستاذ الجامعة، ومراعاة الاهتمام بالجوانب السلوكية الأخلاقية التي تدعم سلوك التطوع التنظيمي.
- التحول من الثقافة المتمركزة حول ممارسة السلطة والأدوار إلى الثقافة التنظيمية المهتمة بإنجاز نتائج محددة بدقة، وتفعيل قيم وسلوكيات التعاون وإظهار روح الفرق التخصصية مع تخصيص حوافز مادية لنشاط الفرق أكثر من تلك الحوافز الخاصة بالأفراد.
- نشر رسالة الكلية والجامعة ورؤيتها والأهداف الاستراتيجية في كل كلية وكل قسم وتفعيل دور التقنيات واللوحات الإلكترونية التي يكون عضو هيئة تدريس على علم بها.
- مراعاة القيم الأخلاقية في نظم الترقيّة وتحجب ترقيّة من يثبت أنه أخل بقيم العمل الأكاديمي.
- إبراز تاريخ وجهود الجامعة وطرق العمل بها وإيضاح جهودها في محاولة الإقلال من الوضع غير المرغوب فيه ويمكن الاستفادة من التقنيات الموجودة بالكليات والحاسبات الشخصية.

توصيات لدراسات مستقبلية:

- ١- إجراء دراسة عن سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مجتمع أعضاء هيئة التدريس السعوديين وغير السعوديين في جميع كليات الجامعة النظرية والعلمية بعد أربع سنوات.
- ٢- إجراء دراسة شاملة عن سلوكيات المواطنة التنظيمية بالجامعة تكون مجاورها الأساتذة بكافة رتبهم وجميع الموظفين وإجراء مقارنات عن مدى الممارسة لدى كل فئة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

١. البيلاوي، حسن، وحسين، سلامة (٢٠٠٧م)، إدارة المعرفة في التعليم، الإسكندرية، دار الوفا لندنيا الطباعة والنشر.
٢. جابر، عبد الرؤوف (٢٠٠٥م)، التلازم الحتمي بين الانتماء الوظيفي والتطور الإداري، مجلة وزارة الخدمة المدنية والإسكان، على الرابط التالي:
http://www.mcsah.gov.sa/arabic/news/news_updates/magazines/magz38/magg.html/
٣. الجراحشة، محمد عبود (٢٠٠٦)، العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد (٧)، العدد (٢١)، مارس، كلية التربية، جامعة البحرين، ص ص ١٤ - ٤١.
٤. عبيدات، ذوقان وآخرون (٢٠٠٠م)، البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه، الرياض، دار أسامة.
٥. خليفة، محمد عبد اللطيف (١٩٩٧م)، محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تحليلية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الخامس، العدد الأول، نوفمبر، ص ص ٩ - ٥١.
٦. ريان، عادل (٢٠٠٠م)، محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى الرؤوسين ونتائجه: دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد السابع، العدد الثالث، سبتمبر، ص ص ٤٥٥ - ٤٨٢.
٧. آل زاهر، علي، والقحطاني، منصور (١٤٢٥هـ)، تطوير الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة الإبداعية، بحث مقبول للنشر بمعهد البحوث التربوية والنفسية، جامعة أم القرى.
٨. السواط، طلعت، والعتيبي، سعود (١٤١٩هـ)، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز (الاقتصاد والإدارة)، المجلد (١٢)، العدد (١)، ص ص ٥٣ - ٩١.
٩. الطجم، عبد الله عبد الغني (١٩٩٦م)، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الرابع، العدد الأول، نوفمبر، ص ص ١٠٣ - ١٢٥.
١٠. هاشم، نهلة عبد القادر (٢٠٠٥م)، آليات تفعيل المواطنة التنظيمية في المدارس المصرية، مجلة التربية، العدد (١٤) فبراير، ص ص ٢٤٣ - ٣١٩.
١١. الهلالي، الشرييني (٢٠٠١م)، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في التعليم الجامعي، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد السابع، العدد (٢١)، أبريل، ص ص ٩ - ٧٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

12. Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994) Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, Sage Publication, U.S.A.
13. Buono, A Lewis (1986) When Cultures Collide: The Anatomy of Merger, Human Relations, vol (38) pp, 478-500.
14. Chiu, Siu, Tasi, Miao (2006) Rotationships among Job Involvement and Organizational Citizenship Behavior, The Journal of Psychology 140(6), Heldref Publication. Pp 517-530.
15. Homan, Cray, Barber, Carolyn, Purta, Judith (2006) Background on the School Citizenship Education Climate Assessment, University of Maryland, College Park in WW.ecs.org.
16. [Http://en.wikipedia.org/wikil](http://en.wikipedia.org/wikil) – Organizational Citizenship Behaviour.
17. International Conference Democracy, Citizenship and Higher Education (2006). 23-24 Non. Vytautas Mgnus University, Kaunas, Lithuania.
18. Kidwell, E. (1997) Cohesiveness and Organization Citizenship: A Multilevel Analysis Using Work Groups and Individuals – A Special Issue: Focus on Hiorarchical Linear Modeling, Journal of Management, Nov – Dec.
19. Kim, Sloat (1999) Organizational Citizenship Professional Safety, Port Ridge, Vol (44) Issue (4)Appril.
20. Mangnusson, Jamie (2003) Coradian Higher Education and Citizenship in the Context of State Restructuring and Globalization, Dep. of Theory and Policy Studies, Oise, University of Toronto.
21. Organ and Konvsky (1989) Cognitive versus Effective Determinants of Organization Citizenship. Journal of Applied Psychology v(74) pp 157-164.
22. Schnake, M and Dumler, M (2003) Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research. Journal of Occupational and Organizational Psychology, The British Psychological Society. pp283-301.
23. Sergiovanni, T. (1990) The Principalsip: A Reflective Practice Perspective, Toronto, Allyn and Bacon
24. Talcott, William (2005) Modern Universities, Absent Citizenships, Historical Perspective, Circle Working Paper 39, University of Maryland.
25. Todd, Samuel (2006) Direct and Indirect Effect of Task Characteristics on Organization Citizenship Behavior, North American Journal of Psychology, Vol. 8, N, Z pp 253-268.
26. Vbulletin, V. (2005) Organization Citizenship Behavior, HRM-CROUP.com in <http://www.hrm-group.com/vb/> Showthread.php?t = 3510.

Organizational Citizenship Behavior in King Khalid University

Ali Naseer Al Zaher

Department of educational Administration and Supervision, Faculty of Education,
King Khalid University, Abha, Saudi Arabia

Abstract:

The Research aimed at answering the following questions:

1. What is the conception of organizational citizenship behavior? What are its kinds?
2. What are the systematic factors and variables in activating organizational citizenship behavior?
3. What is the degree of practicing organizational citizenship behavior in King Khalid University from the point of view of teaching staff?
4. Do the points of view of teaching staff differ around the degree of practicing organizational citizenship behavior according to the differences in job, faculty and years of experience?
5. What are the suggestions for developing the practices of organizational citizenship behavior in King Khalid university?

To answer the questions of the research, the first and second questions are answered through the theoretical framework in items: (First – Second - Third) The analysis of citizenship behavior conceptions shew the existence of common element among them and the existence of five main dimensions for citizenship behavior (organizational belonging, job satisfaction, leadership maintenance, organizational justice and organizational culture.

As for the third and fourth questions, they are answered through a tool designed by the researcher depending on theoretical framework and previous studies besides researcher experience and his specialization in these fields. The tool had been applied to research sample (male teaching staff) during the second term of the year 1429H in some faculties of King Khalid University. It consists of two parts: the first includes the main information, the second handles the items of the questionnaire (57 items) distributed upon 5 main dimensions (the researches made sure of the tool, its stability and that each item was related with its dimension and that all items were totally correlated through suitable statistical measurements.

The results of the research shew that the degree of practicing organizational citizenship behavior for teaching staff was not the hopeful one. It was about medium practice and the weak one in some behaviors and that there were not significant differences between the opinions in all five dimensions of citizenship behavior that were related to the variable (job) and that there were simple significant differences between these opinions in the dimensions of organizational justice and leadership support as related to the variable (faculty). There were also simple significant differences in the two

dimensions job belonging and job satisfaction as related to the variable (experience). There were no differences in the rest dimensions as related to the variables (faculty and experience).

The answer of the fifth question was through presenting a suggestion to develop practicing organizational citizenship behavior, it consisted of three approaches: the dimension that can contribute in activating organizational citizenship behavior in university, identifying suitable methods of development in each dimension, facilitating ways that can develop that behavior in each dimension.