

## مدى التزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور بسلوك المواطنة التنظيمية وأثره على الحد من سلوك العمل غير المنتج لديهم

إعداد

د/ مصطفى أحمد أمين

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية جامعة دمنهور

### مستخلص البحث :

هدفت الدراسة إلى تحديد أبعاد ومؤشرات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وتحديد مدى التزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة دمنهور على كل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وتحليل أبعاد ومظاهر سلوك العمل غير المنتج، وتحديد درجة توافر أبعاد سلوك العمل غير المنتج لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة دمنهور، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور (الدرجة العلمية، والتخصص، وسنوات الخبرة) حول التزامهم بسلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة طبيعة العلاقة أو الارتباط بين متغيري الدراسة (سلوك المواطنة التنظيمية، وسلوك العمل غير المنتج) لديهم، ثم اقتراح سبل تفعيل التزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة دمنهور بسلوك المواطنة التنظيمية للحد من سلوك العمل غير المنتج لديهم.

وتوصلت الدراسة عن طريق المنهج الوصفي وتصميم استبانة وتقديمها لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور إلى عدد من النتائج، من بينها عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في المجموع الكلي لسلوك المواطنة التنظيمية (البعد الفردي، والبعد المؤسسي) تبعاً لمتغيرات الدرجة العلمية والتخصص وسنوات الخبرة، ووجود علاقة سالبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العمل غير المنتج لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور، وهذا يعني أن المتغيرين يتحركان في الاتجاه المعاكس، أي أنه كلما زاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور، انخفض معه سلوك العمل غير المنتج لديهم، والعكس أيضاً صحيح.

**الكلمات المفتاحية:** سلوك المواطنة التنظيمية، سلوك العمل غير المنتج.

## The Damanhour University Faculty of Education staff's commitment to the organizational citizenship behavior and its impact on reducing their Counterproductive work behavior.

BY

*Dr. Mostafa Ahmed Amin*

*Associate Prof. of Education foundation*

*Faculty of Education, Damanhour University.*

### **Abstract:**

The current study aims to identify the dimensions and indicators of practicing organizational citizenship behavior, to determine how far Damanhour University - faculty Education staff are committed to each dimension of organizational citizenship behavior, to analyze the dimensions and manifestations of Counterproductive work behavior and determine the availability of the dimensions of Counterproductive work behavior being among them. Another target for the study is to find out if there are statistically significant differences between the averages of the assessment of Damanhour University -Faculty of Education staff, (academic degree, specialization, and years of experience) of their commitment to organizational citizenship behavior and identify the nature of the relationship or association between the two variables of study (citizenship behavior, Organizational behavior, and Counterproductive work behavior). The study also defines the ways that activate this commitment to the behavior of organizational citizenship and how to reduce their Counterproductive work behavior.

Applying the descriptive approach, designing a questionnaire and submitting it to the Faculty of Education staff, the study results showed a lot of findings including not limited to a) there is no statistically significant differences at a significance level (0.05) in the total number of organizational citizenship behavior (the individual dimension and the institutional dimension) according to the degree variables, Scientific, specialization and years of experience. There is a statistically significant negative relationship at a level of significance (0.01) between organizational citizenship behavior and Counterproductive work behavior among a sample of Faculty staff. This means that the two variables move in the opposite direction, that is, the more organizational citizenship behavior increases, the organizational of the Faculty of Education staff decreased with their Counterproductive work behavior, and vice versa.

**Key words:** Organizational Citizenship Behavior (OCB), Counterproductive Work Behavior (CWB)

## مقدمة الدراسة

في ظل الظروف التي يمر بها العالم في الوقت الراهن من تغيرات وتطورات متلاحقة، إلى جانب رغبة المؤسسات في البقاء والاستمرار والنمو، تبني الدول أمالها على المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات في بناء المجتمعات وتطورها والنهوض بها لتواكب المجتمعات المتقدمة التي جعلت سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior (OCB) أحد أهم المداخل الرئيسة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

ويؤدي سلوك المواطنة التنظيمية دوراً بارزاً في تطوير جميع المؤسسات وتقدمها، وخاصة سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، ويعد تمثلهم والالتزام به شرطاً رئيساً لنجاح الجامعات في تحقيق أهدافها. (Dirican & Erdil, 2016, p.352) وعلى الرغم من أن عضو هيئة التدريس يعد العنصر الفاعل في تحقيق وظائف الجامعة والمفتاح الرئيس للتطور وتحمل العبء الأكبر في عملية صناعة العقول وبناء الشخصيات المبدعة، وتحسين صورة الجامعة وتنمية مخرجاتها والمؤثر في الاتجاهات السلوكية، فإنه قد يكون معولاً للهدم ويتحول سلوكه من الإيجابية إلى السلبية، حينئذ يصبح التعليم الجامعي بلا معنى أو قد ينحو منحى آخر فيؤثر على الإنسانية بصورة سلبية؛ وستظهر بعض الأزمات بالجامعات كما أشارت إلى ذلك دراسة Barbaranelli; Fida and Gualandri (2013, p.235)، والتي بدورها ستحول دون تحقيق أهداف الجامعات بالطريقة المثلى، ومن بين هذه الأزمات انتشار سلوك العمل غير المنتج Counterproductive Work Behavior (CWB) . والذي يراه Li & Cao (2019, p.1108) بأنه سلوكاً واسع الانتشار وله تأثير سلبي متزايد سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المؤسسة، كما يؤكد Bukhar (2009, p.85) على أنه يمثل الجانب السلبي وعلى العكس تماماً من سلوك المواطنة التنظيمية.

ونظراً لطبيعة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالأبعاد والمخرجات التنظيمية وارتباطه بالكثير من المفاهيم المهمة في المؤسسة مثل سلوك العمل غير المنتج (Gruithuijzen, 2019, p.6)، فقد حظى سلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك سلوك العمل غير

المنتج باهتمام كثير من الباحثين في كثير من المجالات خاصة الجامعات (Ching, 2017, p. 1) ، لأنه يساعد تلك الجامعات على:

- تحقيق الأهداف التنظيمية، وتحسين الأداء (Dirican & Erdil, 2016, p. 353)
- الحد من مخاطر سلوك العمل غير المنتج وتحسين كفاءة الأداء بالجامعات (المومني، ٢٠١٧، ص. ٢٢٩)
- تحويل الطاقات الخاملة إلى طاقات عاملة ومنتجة، والمحافظة على حالة التوازن في حركة تطوير الجامعة بطريقة تلقائية ذاتية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المميز. (حيدر؛ ومصطفى، ٢٠١٧، ص. ٢٣)
- زيادة مستوى الرضا عن العمل وتعزيز مستوى شعور أعضاء هيئة التدريس بالانتماء لمؤسساتهم، وتحفيز الجوانب الاجتماعية، وتوفير المرونة في العمل، والمساعدة على تحسين الإنتاجية بين الزملاء، وبالتالي يسهم في تحسين الأداء بالجامعات. (المومني، ٢٠١٧، ص. ٢٢٩)
- توفير المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يدعم السلوك المثالي، مما يشجع بدوره على تقديم ما لديه من أفكار وإبداعات في ظل التغيرات الحالية. (حمادة، ٢٠١٦، ص. ب)
- زيادة وتقوية الفعالية التنظيمية في الجامعات ونجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة. (أحمد، ٢٠١١، ص. ٦٩)
- الحد من التكاليف الباهظة المرتبطة بممارسة سلوك العمل غير المنتج (Rayan; Aly, and Abdelgalel, 2018, 70)

وانطلاقاً من المكانة التاريخية لكلية التربية حيث تعد أقدم وأول كليات جامعة دمنهور من حيث الإنشاء، وعمق ارتباطها بكل من الجامعة وقطاعات المجتمع بمحافظة البحيرة لأنها تعد المعلمين الذين سيتفاعلون مع تلك القطاعات المختلفة، وما تمتلكه من كوادر علمية يجعلها مرشحة للقيام بدور فاعل في مجالات تقديم الاستشارات التربوية للمؤسسات التعليمية والمدارس الحكومية والخاصة بمختلف مراحلها، وأن أعضاء هيئة التدريس بها هم الفاعلون في تحقيق وظائف الجامعة، وتحسين صورة الجامعة وتنمية مخرجاتها، ولذلك فإن تنمية التزام أعضاء هيئة التدريس بسلوك المواطنة التنظيمية،



سوف ينعكس على تنمية الطلاب وتطورهم وتكوين اتجاهات إيجابية لديهم. ويسهم في تحقيق أهداف الكلية وأهداف الجامعة، وإذا لم توفر الكلية والجامعة السبل اللازمة لتفعيل هذا السلوك وتميمته سوف يؤدي في النهاية إلى أن يكون سلوك العمل غير منتج.

### مشكلة الدراسة

على الرغم من أهمية التزام أعضاء هيئة التدريس بسلوك المواطنة التنظيمية، لأنه يدفعهم كما أشارت دراسة السلوم؛ والعضايلة (٢٠١٣، ١٦٤) إلى القيام بأعمال إضافية ويحرصون على المحافظة على الجامعة وسمعتها وممتلكاتها وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي، فإن أي قصور في الأداء الجامعي وانخفاض المستوى العلمي يمكن أن يعزى إلى وجود بعض السلوكيات غير المنتجة لأعضاء هيئة التدريس تجاه زملائهم وتجاه الجامعة والكلية.

وانطلاقاً من ندرة الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور، فقد كشفت نتائج الدراسة الاستطلاعية\* التي قام بها الباحث على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة دمنهور عن وجود بعض السلوكيات التي قد تحول دون تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية على الوجه المرغوب حيث ترتبط بوجود بعض السلوكيات غير المرغوب فيها على المستويين الفردي والمؤسسي، مما يدعو إلى ضرورة الحد من مخاطر سلوك العمل غير المنتج عن طريق تنمية التزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور بسلوك المواطنة التنظيمية.

ومع الدعوة التي نادى بها إحدى الدراسات بأنه إذا كانت المؤسسات ترغب في أن يعمل موظفيها بكفاءة وفعالية، وجب على تلك المؤسسات أن تساعد على زيادة الأداء والتخلي عن سلوك العمل غير المنتج أو السلوكيات غير الأخلاقية في المؤسسة (Tufail, Muneer and Manzoor, 2017, p. 171)، وذلك لأن سلوك المواطنة التنظيمية تقوم على مواجهة سلوك العمل غير المنتج، وبالتالي فإن انتشار سلوك العمل غير المنتج يشكل تهديداً اقتصادياً كبيراً للمؤسسات.

\* انظر الملحق (١) الدراسة الاستطلاعية.

ومع ما أوصت به بعض الدراسات مثل دراسة السلوم؛ والعضايلة (٢٠١٣، ص. ١٨٠) بضرورة العمل على زيادة الدعم التنظيمي الذي تقدمه الجامعة لأعضاء هيئة التدريس، وتعزيز بيئة العمل الإيجابي للمحافظة على الدرجة المرتفعة من سلوك المواطنة التنظيمية التي برزت عند أعضاء هيئة التدريس، ودراسة الزهراني (١٤٢٨هـ، ص. ١١٢) التي أوصت بضرورة إجراء دراسات حول العوامل المتوقع تأثيرها على ظهور سلوك المواطنة التنظيمية والتي تؤدي إلى ظهور أو اختفاء هذا السلوك في المؤسسات التربوية، ودراسة رشيد؛ ومطر (٢٠١٤، ص. ١٠٥) التي أوصت بضرورة ترسيخ مفهوم الخدمة والتعاطف لدى العاملين بالجامعة بما يخلق مناخاً مساعداً للخدمة والشخصية المساعدة تجاه بعضهم البعض، ودراسة حيدر؛ ومصطفى (٢٠١٧، ص. ٣٢) التي أوصت بضرورة الاهتمام بتوسيع قاعدة المشاركة وإتاحة حرية التعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل وتشجيع مظاهر الابتكار والإبداع، والعمل على إعطاء دور فعال للعاملين في تحديد مشاكل العمل واقتراح الحلول المناسبة لها واعتبارهم جزءاً أساسياً في اتخاذ القرار، وغرس سلوك المواطنة التنظيمي لدى العاملين من خلال ورش العمل والعمل على بناء روح الفريق لتحسين أداء العمل وتجنب إثارة الخلافات، ودراسة البصمان (٢٠١٦، ص. ٧٣) التي أوصت بضرورة تركيز اهتمام الجامعة ببرامج تدريب للعاملين من أجل ترسيخ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وبناءً على ما سبق يمكن القول بأنه إذا ما أرادت كلية التربية جامعة دمنهور أن يقوم أعضاء هيئة التدريس بها بأعمال إضافية ويحرصون على المحافظة على الجامعة وسمعتها وممتلكاتها وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي، ضرورة تفعيل التزامهم بسلوك المواطنة التنظيمية للحد من سلوك العمل غير المنتج لديهم.

وعلى هذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

إلى أي مدى يساعد التزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور بسلوك المواطنة التنظيمية في الحد من سلوك العمل غير المنتج لديهم.

### وللإجابة عن هذا التساؤل يجب الإجابة عن التساؤلات الفرعية الآتية:

- ١- ما أبعاد ومؤشرات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، ومدى التزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور بها؟
- ٢- ما أبعاد ومظاهر سلوك العمل غير المنتج، ودرجة توافره لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور؟
- ٣- ما طبيعة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العمل غير المنتج لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور؟
- ٤- ما سبل تفعيل التزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور بسلوك المواطنة التنظيمية للحد من سلوك العمل غير المنتج لديهم؟

### أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:
- تحديد أبعاد ومؤشرات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وتحديد درجة التزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة دمنهور على كل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.
  - تحليل أبعاد ومظاهر سلوك العمل غير المنتج، ومدى توافره لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة دمنهور.
  - الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور (الدرجة العلمية، والتخصص، وسنوات الخبرة) حول التزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة دمنهور بسلوك المواطنة التنظيمية.
  - دراسة طبيعة العلاقة أو الارتباط بين متغيري الدراسة (سلوك المواطنة التنظيمية، وسلوك العمل غير المنتج) لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور.
  - اقتراح سبل تفعيل التزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة دمنهور بسلوك المواطنة التنظيمية للحد من سلوك العمل غير المنتج لديهم.

## أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة إلى:

- 1- أهمية نظرية: تسهم الدراسة الحالية في إثراء المعرفة النظرية المرتبطة بسلوك المواطنة التنظيمية، وسلوك العمل غير المنتج وتنمية.
- 2- أهمية تطبيقية: تفيد الدراسة القائمين على جامعة دمنهور والجامعات المصرية بآليات الحد من مخاطر سلوك العمل غير المنتج وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية.

## منهج الدراسة وإجراءاتها

نظراً لطبيعة الدراسة وأهدافها اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الذي يقوم على الوصف الدقيق للظاهرة موضوع الدراسة ويصف خصائصها بدقة، ويعبر عنها كمياً وكيفياً لمعرفة درجة انتشار الظاهرة ودرجة ارتباطها مع متغيرات الدراسة، ومن ثم دراسة وتحليل ما تم جمعه بطريقة موضوعية وصولاً إلى تحديد تفعيل التزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور بسلوك المواطنة التنظيمية للحد من سلوك العمل غير المنتج لديهم، وذلك وفق الإجراءات التالية:

- القيام بدراسة استطلاعية لتحديد بعض سلوكيات العمل غير المنتج لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور.
- مسح الأدبيات المختلفة ذات الصلة بسلوك المواطنة التنظيمية، وتحليلها لتحديد مفهوم المواطنة التنظيمية، وأهدافها، وخصائصها، ومحدداتها، وأبعادها، ودرجة التزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور بها.
- مسح الأدبيات المختلفة ذات الصلة بسلوك العمل غير المنتج وتحليلها لتحديد طبيعة سلوك العمل غير المنتج، وتحديد درجة توافره لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور.
- تحديد طبيعة الارتباط بين سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العمل غير المنتج.
- تحديد سبل تفعيل التزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور بسلوك المواطنة التنظيمية للحد من سلوك العمل غير المنتج لديهم في ضوء ما كشفت عنه نتائج الدراسة.

## مفاهيم الدراسة

١- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، هو كل ما يقوم به أعضاء هيئة التدريس من أفعال تطوعية اختيارية، ولا توجد في التوصيف الوظيفي الخاص بهم، وتسهم في زيادة فعالية الكلية، والارتقاء بمستوى الأداء الكلي، ولا تتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالجامعة، كما أنه لا يمكن معاقبة من لم يقوم بها.

٢- مفهوم سلوك العمل غير المنتج، هو كل ما يقوم به أعضاء هيئة التدريس من أفعال اختيارية أو متعمدة وتنتهك المعايير التنظيمية للعمل، وتمثل تهديداً للكلية، أو لأعضاء هيئة التدريس بها أو كليهما، وأن انتشارها يمنع الإنتاجية ويشكل تهديداً اقتصادياً كبيراً للجامعة.

٣- مفهوم الالتزام، يرى كل الخوالدة؛ ومقابلة؛ والعمامرة (٢٠١٣، ص. ٢٨) درجة الالتزام بأنها درجة تمثل أعضاء هيئة التدريس لمجموعة المبادئ والمعايير المحددة. وتعرف السالم (٢٠١٧، ص. ١٧٨) الالتزام بأنه التمثل أو التطبيق العملي الدقيق من قبل عضو هيئة التدريس التي تميز عمله وفق القيم والمعايير التي يجب أن يتحلوا بها.

يعرف الالتزام في هذه الدراسة بأنه قيام أعضاء هيئة التدريس بالتمثل أو التطبيق العملي لعدد من السلوكيات التي يعبر عنها باستجابتهم على عبارات الاستبانة المعدة لذلك، والتي تسهم في تقوية ارتباطهم بكلية التربية وجامعة دمنهور وورغبتهم في الحفاظ على علاقاتهم المتميزة مع زملائهم، والحد من انتشار سلوك العمل غير المنتج. ويقاس في هذه الدراسة بالدرجة الكلية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على عبارات الاستبانة المستخدمة لقياس التزامهم

## حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية، اقتصرت هذه الدراسة على قياس مدى التزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور بسلوك المواطنة التنظيمية وأثرها على الحد من سلوك العمل غير المنتج لديهم
- الحدود البشرية، أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور.

- الحدود المكانية، كلية التربية جامعة دمنهور
- الحدود الزمنية، اقتصر تطبيق أداة الدراسة في شهري أكتوبر ونوفمبر من العام الجامعي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ م.

### الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة؛ سلوك المواطنة التنظيمية، وسلوك العمل غير المنتج، سوف يتم عرض هذه الدراسات في ثلاثة محاور رئيسية؛ هما: المحور الأول يتضمن دراسات حول سلوك المواطنة التنظيمية، والمحور الثاني يتضمن دراسات سلوك العمل غير المنتج، والمحور الثالث يتضمن دراسات اهتمت بالعلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العمل غير المنتج، وفيما يلي عرض ذلك تفصيلاً:

### المحور الأول: دراسات سلوك المواطنة التنظيمية

هدفت دراسة السلوم؛ والعضايلة (٢٠١٣) إلى تحديد درجة إدراك الدعم التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض، والتعرف على درجة سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية في هذه الجامعة، والتعرف على أثر إدراك الدعم التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، والتعرف على الفروق في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً للمتغيرات الشخصية، ثم تقديم بعض التوصيات لمُتخذي القرار في ضوء نتائج الدراسة. وكان من نتائج الدراسة أن وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدراك الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة.

كما هدفت دراسة المعاني (٢٠١٣) إلى إلقاء الضوء على مفهوم القيادة التحويلية وعناصرها، وخصائص القائد التحويلي، وأهم معوقات تطبيق هذا النمط في المؤسسات، وبيان مستوى تطبيق القيادة التحويلية بأبعاده المختلفة في الجامعة الأردنية، وبيان مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة لدى العاملين في الجامعة الأردنية، ثم تقديم مجموعة توصيات تفيد في تحسين القيادة التحويلية في الجامعة الأردنية والاستفادة منها في التنظيمات المشابهة. وكان من بين نتائج الدراسة أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تعد مصدراً يشعر العاملين بالجامعة الأردنية بمستوى عال من المواطنة.

أما دراسة رشيد؛ ومطر (٢٠١٤) فقد هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة آراء القيادات الإدارية حول ممارسة أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية، والتعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية. وكان من بين أبرز نتائج الدراسة أنه إذا كان من بين أعضاء هيئة التدريس من لا يرغب في التطوع للقيام بمهمة معينة تخدم الكلية أو زملاء الآخرين، فإن هذا قد يرجع إلى افتقار رئيسه إلى الخصائص التي تعكس أوجه القيادة الخادمة.

بينما هدفت دراسة البصمان (٢٠١٦) من خلال المنهج الوصفي إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في الجامعات الحكومية الأردنية، والتعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الحكومية الأردنية، ثم بيان أثر التمكين الإداري بأبعاده على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده في الجامعات الحكومية الأردنية. وكان من بين نتائج الدراسة وجود أثر للتمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية، وكان بعد الإيثار هو الأكثر تأثراً من أبعاد التمكين الإداري.

وهدفت دراسة المومني (٢٠١٧) التي استخدمت المنهج الوصفي إلى التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية وتم توزيع استبانة على عينة مكونة من (٢٠٥) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم عشوائياً. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس جاء متوسطاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بسبب اختلاف الجنس في جميع المجالات ما عدا مجال الإيثار وجاءت الفروق لصالح الذكور، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بسبب اختلاف سنوات الخبرة في جميع المجالات لصالح من خبرتهم تفوق (١٠) سنوات فما فوق

وهدفت دراسة حيدر؛ ومصطفى (٢٠١٧) إلى التعرف على مستوى أبعاد التمكين السائد في جامعة دمشق، والتعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية السائد في جامعة دمشق، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين أبعاد تمكين الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية. وكان من بين أبرز نتائج الدراسة تدني مستوى ممارسة تمكين الموارد البشرية لدى مديريات جامعة دمشق، وغياب مظاهر سلوك المواطنة التنظيمية عند العاملين، كما تبين وجود أثر معنوي إيجابي طردي بين عناصر التمكين بشكل عام وسلوك المواطنة التنظيمية وهذا الأثر يظهر بصورة كبيرة في عنصر التحفيز.

أما دراسة Panicker; Agrawal and Khandelwal (2018) فقد هدفت إلى تحليل العلاقة بين تصورات أعضاء هيئة التدريس حسب (الجنس، والطائفة أو العرق category they belong SC/ST، والتوجه الديني religious orientation) لمكان العمل من حيث (الممارسات، والمناخ، والقيادة) وسلوك المواطنة التنظيمية. وتم تطبيق استبانة على عينة تتكون من (٤٩٢) أكاديمياً في مؤسسات التعليم الجامعي في ولاية أوتار براديش الغربية بالهند. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين مكان العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن المؤسسات ذات المناخ الفعال الذي يسمح بالممارسات الجيدة مع التزام القادة سيؤدي إلى مستوى عال من سلوك المواطنة التنظيمية.

كما هدفت دراسة أبو حشيش (٢٠١٨) التي استخدمت استخدام المنهج الوصفي إلى الكشف عن مستوى قيم الثقة التنظيمية السائدة لدى العاملين في جامعة الأقصى، وتحديد درجة ممارسة العاملين في جامعة الأقصى لسلوك المواطنة التنظيمية، وقياس مستوى ادراك العاملين في جامعة الأقصى للدعم التنظيمي، وفهم طبيعة التأثير بين متغير الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط بين قيم الثقة التنظيمية السائدة وسلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الأقصى، وصممت الدراسة استبانة تم تطبيقها على عينة من العاملين بجامعة الأقصى بلغ عددهم ١٤٩ مبحوثاً. وتوصلت الدراسة إلى عديد من النتائج من بينها، أن تصورات العاملين بجامعة الأقصى لقيم الثقة التنظيمية السائدة جاء بدرجة متوسطة، وبنفس الدرجة جاءت درجة ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية.



بينما هدفت دراسة (Adewale; Ghavifekr and Bin Megat Daud (2018) التي استخدمت المنهج الوصفي إلى التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم الجامعي وتم تطبيق استبانة على (٤٢٠) من أعضاء هيئة التدريس ب (١٠) جامعات في ولاية لاغوس بنيجيريا. وقد كشفت الدراسة عن أن كل من الكفاءة الذاتية للقيادة، والسلوك الموجه نحو التغيير، وسياسة التغيير تمكن من التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وأن سياسة التغيير لها أعلى مساهمة في جعل الجامعات تستجيب لاحتياجات عديد من أصحاب المصلحة، وأن يعمل القادة الأكاديميين على تطوير كفاءتهم الذاتية وأن يكونوا منفتحين على الابتكارات الهادفة التي يمكنها أن تحسن من النظام وتتبنى سياسات ودية، وأن الكفاءة الذاتية للقادة الأكاديميين لها تأثير كبير على التزام أعضاء هيئة التدريس بالعمل، بما يسهم في تكوين سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس.

كما هدفت دراسة عمران؛ بلقاسم؛ والهوني (٢٠١٨) التي استخدمت المنهج الوصفي إلى الكشف عن دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية، وقدمت استبانة على عينة عشوائية بلغت (٥٢) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية

أما دراسة شهري (٢٠١٩) التي استخدمت المنهج الوصفي فقد هدفت إلى الكشف عن مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الحكومية الجزائرية من وجهة نظر قادتها الأكاديميين، وقدمت الدراسة استبانة لعينة عشوائية من الموظفين الذين يشغلون مناصب قيادية في كلية الاقتصاد والتجارة والتسيير بجامعتي بومرداس والجزائر (٣)، بلغ عددهم (١٠٠)، وكشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠٥ في تقدير المبحوثين لمستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى المؤهل العلمي، في حين لم تسجل باقي المتغيرات (الجنس، الخبرة، الجامعة) أي فروق تذكر.

### المحور الثاني: دراسات اهتمت بسلوك العمل غير المنتج

هدفت دراسة Ariani (2013) إلى دراسة العلاقة بين مشاركة الموظفين والذين بلغ عددهم (٥٠٧)، وسلوك لمواطنة التنظيمية وسلوك العمل غير المنتج في شركات الصناعات الخدمية بإندونيسيا. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين مشاركة الموظفين وسلوكيات سلوك المواطنة التنظيمية، ووجود علاقة سلبية بين مشاركة هؤلاء الموظفين وسلوك العمل غير المنتج.

كما هدفت دراسة Hu; Hung, and Ching (2015) فقد هدفت إلى التركيز على العوامل التي تخلق بيئة عمل إيجابية، وتحديد سلوكيات العمل غير المنتج في جميع مستويات العمل داخل الأوساط الأكاديمية، واعتمدت الدراسة على إجراء المقابلات مع (٢١٧) من أعضاء هيئة التدريس والموظفين. وكان من بين ما توصلت إليه الدراسة إلى أن تقديم النصح والمشورة والتوجيه السليم هو المفتاح الرئيس لتقليل سلوكيات العمل غير المنتج.

بينما هدفت دراسة الغزالي؛ والخزاعي، (٢٠١٧) إلى إيضاح الدور الذي يمارسه التمايز السلوكي في بلورة التماثل التنظيمي للحد من سلوك العمل المنحرف، عن طريق الكشف عن مستوى التمايز السلوكي في الكلية الإسلامية، وتحديد مستوى ممارسة السلوك المنحرف في ذات الكلية، وجمعت الدراسة البيانات من (٥٥) فرداً من منتسبي الكلية الإسلامية للجامعة في القادسية. وقد بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التمايز السلوكي والتماثل التنظيمي، وأن ارتفاع التمايز السلوكي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى ارتفاع قيمة التماثل التنظيمي بنسبة ٦٠%، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين التمايز السلوكي وسلوك العمل المنحرف (غير المنتج)، مما يدل على إمكانية الحد من هذا السلوك المنحرف في بيئة العمل من خلال تمايز في سلوك القادة، وأوضحت الدراسة أيضاً، وجود علاقة ارتباطية عكسية، بين التماثل التنظيمي وسلوك العمل المنحرف، وأنه كلما ارتفع التماثل التنظيمي بمقدار وحدة واحدة، يؤدي إلى انخفاض قيمة سلوك العمل المنحرف بمقدار ٢٨% مما يشير إلى أن الأفراد عندما تكون أهدافهم متقاربة أو متشابهة من أهداف مؤسساتهم يجعل هؤلاء الأفراد يتجنبون لسلوك المنحرف (غير المنتج) في العمل.

أما دراسة (Rayan; Aly, and Abdelgalel (2018) فقد هدفت إلى دراسة واختبار العلاقة بين السخرية التنظيمية للموظفين (Organizational Cynicism (OC) وسلوكيات العمل غير المنتج (Counterproductive Work Behaviors (CWB) التي أظهرها الموظفون في العمل، وتم الحصول على البيانات من خلال تقديم استبانة لعينة مكونة من (327) من العاملين بجامعة أسبوت لتحديد العلاقة بين السخرية التنظيمية وسلوكيات العمل غير المنتج. وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين السخرية التنظيمية وسلوك العمل غير المنتج أي أن سلوكيات العمل غير المنتج نتيجة للسخرية في العمل، وأن السخرية التنظيمية وسلوك العمل غير المنتج يعدان من السلوكيات السلبية في الجامعة، بالإضافة إلى أهمية استخدام مديري إدارة الموارد البشرية بكلية جامعة أسبوت للنزاهة على الأقل في مرحلة التوظيف والاختيار وأثناء الترقية كإجراء وقائي للحد من سلوكيات العمل غير المنتج.

وهدف دراسة " (Alson; Porras; Sabado and Tandang (2019) التي استخدمت المنهج الوصفي إلى توسيع نطاق المعرفة الأكاديمية للمسؤولين في مؤسسات التعليم الجامعي حول سلوكيات العمل غير المنتج في جامعتين two campuses of University of Perpetual Help System DALTA بولايتي لاغونا وكافيت بالفلبين بالإضافة إلى قياس مستوى سلوكيات العمل غير المنتج في هاتين الجامعتين، وقد طبقت استبانة على عينة بلغت (56) عضواً ما بين عمداء ورؤساء أقسام وأعضاء هيئة التدريس. وكان من بين نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة في سلوكيات العمل غير المنتج بين الجنسين، ووجود فروق واضحة وذات دلالة بين عدد سنوات الخبرة وسلوكيات العمل غير المنتج الموجه نحو المؤسسة، وأن أعضاء هيئة التدريس الذين بقوا في التدريس لمدة طويلة لديهم ميل أعلى لارتكاب سلوكيات العمل غير المنتج.

أما دراسة (Mkamwa (2020) فقد هدفت إلى معرفة الدور الوسيط لسلوك العمل غير المنتج في استكشاف العلاقة بين التوقعات المتعلقة بالعمل هيئة التدريس بالجامعة وعدالة الإجراءات والتعبير عن الرضا الوظيفي. بنيت الدراسة على نظرية الإسناد الاجتماعي ونظرية التوقع لتحليل وتوضيح الاستنتاجات السببية عندما تحدث دوافع الأفراد للنجاح

والفشل. تكونت الدراسة من مسح عشوائي بسيط بين العاملين في إحدى الجامعات الخاصة في شمال غرب تنزانيا في عام ٢٠١٤/٢٠١٥، تكونت العينة من ١٨٧ مستجيباً بنسبة استجابة ٣٣٪. لم تظهر النتائج التأثيرات غير المباشرة للعدالة الإجرائية لرأي أعضاء هيئة التدريس والتوقعات المرتبطة بالعمل عن الرضا الوظيفي عبر سلوك العمل غير المنتج أي آثار غير مباشرة كبيرة. كما أوضحت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين التوقعات المرتبطة بالعمل والرضا الوظيفي، مما يعني ضمناً أن التوقعات المرتبطة بالعمل (خاصة زيادة الراتب والترقية) ترتبط بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي.

### المحور الثالث: دراسات اهتمت بالعلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العمل غير المنتج

هدفت دراسة (Dirican & Erdil (2016 إلى تحليل العلاقة بين الخصائص الديموغرافية لأعضاء هيئة التدريس (العمر، الجنس، الدرجة، المنصب)، لسلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العمل العكسي أو غير المنتج، وتم اختيار المشاركين وعددهم (٦٤٥) من (٥٠) جامعة في جميع أنحاء تركيا. وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرجال والنساء في سلوك المواطنة التنظيمية، وأن أعضاء هيئة التدريس الأقدم يظهرون سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة كبيرة، وسلوك العمل غير المنتج بدرجة أقل من أعضاء هيئة التدريس الأحدث سناً

كما هدفت دراسة (Tufail; Muneer and Manzoor (2017 إلى دراسة العلاقة بين المكافآت الجوهرية extrinsic rewards (الأجر والترقية والأمن الوظيفي) والمكافآت غير الجوهرية intrinsic rewards مثل (التوازن في الحياة العملية) والعدالة التنظيمية مع الأداء الفردي الذي يتم قياسه بسلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العمل غير المنتج، ودراسة دور الوساطة mediation role لعناصر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمكافآت وبلغ إجمالي عينة الدراسة (١٥٢) مبحثاً في مؤسسات الصناعات الخدمية بباكستان. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المكافآت الجوهرية والمكافآت غير الجوهرية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، وأنه عندما يكون الموظفون راضون عن نظام المكافآت التنظيمية، فسوف يؤدي إلى خلق مناخ يفضي إلى العمل الجماعي وتحقيق الفعالية التنظيمية.

أما دراسة (Hossein & Somayeh (2018) التي استخدمت طريق المنهج الوصفي إلى تحديد العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العمل غير المنتج لدى أعضاء هيئة التدريس في الأقسام المختلفة بجامعة طهران للعلوم الطبية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط بعوامل رئيسة منها الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والإنتاجية، ووجود ارتباط قوي بين سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العمل العكسي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة طهران للعلوم الطبية، بالإضافة إلى أن سلوك العمل غير المنتج يتعارض مع الأهداف التنظيمية ومصالح الجامعة والأفراد.

### تعليق على الدراسات السابقة

- بعد الاطلاع على الدراسات السابقة اتضح اتفاق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية سلوك المواطنة التنظيمية، وأهمية الالتزام به، حتى يمكن التغلب على سلوك العمل غير المنتج.
- اتضح وجود علاقة ذات دلالة بين التزام أعضاء هيئة التدريس بالجامعات بسلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العمل غير المنتج.
- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تركيزها على المجتمع الأكاديمي داخل الجامعات.
- هناك شبه اتفاق بين الدراسات المختلفة مثل دراسة المومني (٢٠١٧)، ودراسة أبو حشيش (٢٠١٨)، ودراسة شهري (٢٠١٩) على أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية مفهوماً متعدد الأبعاد تتمثل في خمسة أبعاد وهي: الإيثار، واللياقة أو اللطف أو الكياسة، والروح الرياضية، والالتزام العام، والسلوك الحضاري .
- هناك شبه اتفاق بين دراسات سلوك العمل غير المنتج مثل دراسة Hu; Hung and Ching (2015) ، ودراسة الغزالي؛ والخزاعي، (٢٠١٧)، ودراسة Ryan; Aly, and Abdelgalel (2018) ، ودراسة Alson; Porras; Sabado and Tandang (2019) ، ودراسة Mkamwa (2020) على أن أبعاد ذلك السلوك تتمثل في بعدين أساسيين هما: سلوك العمل غير المنتج الموجة نحو الأفراد بالمؤسسة، وسلوك العمل غير المنتج الموجه نحو المؤسسة .

- استقادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة العربية والأجنبية في بناء الإطار المفاهيمي وتحديد إجراءات الدراسة واختيار العينة والأساليب الإحصائية المناسبة، وتفسير النتائج.
  - تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تطبيقها على الجامعات المصرية وخاصة على سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العمل غير المنتج لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور، في الوقت الذي ندر فيه وجود دراسات - في حدود علم الباحث - حول سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العمل غير المنتج لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.
- ستتناول الدراسة الحالية الإطار النظري في محورين رئيسيين، الأول حول سلوك المواطنة التنظيمية وتحليل للمفهوم والأبعاد، ثم المحور الثاني حول سلوك العمل غير المنتج

#### المحور الأول: سلوك المواطنة التنظيمية.. المفهوم.. والأبعاد.. والمحددات

على الرغم من أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يعد من المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر واستحوذت على اهتمام كثير من الباحثين والدارسين وأصبح يعول عليه كثيراً للارتقاء بمستوى المؤسسات والعاملين على حد سواء، فإن الطبيعة المركبة للمفهوم جعلت من الصعوبة بمكان الاستقرار وتحديد تعريف شامل له. حيث يتجسد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية في السلوكيات المرغوبة من قبل المؤسسات، وذلك لارتباطه بعدد من الجوانب التي يمكن أن تؤثر بالإيجاب على أدائها وعلى الفرد وجماعة العمل، وتحقق جودة الخدمات في المؤسسات التعليمية (مباركي، ٢٠١٧، ص ٥ - ٦)

وقد تعددت الكتابات التي اهتمت بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية، وقد اطلق على هذا النمط السلوكي عدة مسميات، منها، "السلوك غير المكلف"، و"سلوك الدور الإضافي"، و"سلوك الموالاة أو التأييد الاجتماعي". (الزهراني، ١٤٢٨هـ، ص ٢٣)

وتقوم الدراسة الحالية بعرض عدداً من المفاهيم المختلفة في ضوء ما أوردته الدراسات والكتابات المختلفة حول معنى سلوك المواطنة التنظيمية، وصولاً إلى وضع مفهوماً إجرائياً لها.

حيث يرى كل من رشيد؛ ومطر (٢٠١٤، ص. ٩٤) أن سلوك المواطنة التنظيمية هو "الفعل الإيثاري الذي يصدر من الفرد عن وعي تام يعود بالمنفعة على من يوجه إليه سواء كان فرداً أو جماعة عمل أو المنظمة ككل "

بينما ترى حمادة (٢٠١٦، ص. ١١) أن سلوك المواطنة التنظيمية هي "التزام الأفراد داخل المنظمة بأداء مهامهم على أكمل وجه، وكذا إنجاز أعمال إضافية، حتى ولو تطلب ذلك وقت إضافي خارج ساعات العمل "

ويشير البصمان (٢٠١٦، ص. ٦) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية هو "تصرفات الفرد التي تتم في بيئة العمل بصورة اختيارية وتطوعية وتهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ولا يندرج ضمن الواجبات الرسمية للفرد، أو ضمن نظام حوافز ومكافآت، ويتمثل هذا السلوك في خمسة مجالات وهي، الإيثار، والكياسة، والامتنال، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري وسلوك الفضيلة"

ويعرف القحطاني (٢٠١٦، ص. ٢٥) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "أعمال وأدوار تطوعية اختيارية تتجاوز نظام المكافآت والحوافز الرسمية، ويمارسها الموظفون بهدف إشباع حاجاتهم لمساعدة الآخرين، وتعود بالفائدة للمنظمة ككل، وتسهم في زيادة تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها وفعاليتها".

وقد عرف العزام (٢٠١٥، ص. ١٠٧) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه مجموعة الأعمال التطوعية التي يمارسها المعلم في مجال العمل المدرسي، والتي تتجاوز الأدوار الوظيفية المطلوب منه أدائها رسمياً، دون أن ينتظر الحصول على أية مكافأة مادية أو معنوية في مقابل قيامه بهذه الأعمال.

كما عبر المومني (٢٠١٧، ص. ٢٣٠) عن سلوك المواطنة التنظيمية بأنه تصرفات أعضاء هيئة التدريس التي تتم في بيئة العمل الجامعية بصورة اختيارية وطوعية، وتهدف إلى تحقيق أهداف الجامعة، ويتمثل هذا السلوك في (الإيثار، والكياسة، والضمير الحي، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري)

كما عرفته دعنا (٢٠١٧، ص. ١٢) بأنه "مجموعة الأنشطة التطوعية الاختيارية التي يقوم بها الموظفون في مديريات التربية والتعليم والتي لا تندرج تحت نظام الحوافر الرسمي في المديرية لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة تتضمن مساعدة الزملاء،

والالتزام بالأنظمة والتعليمات، والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، وتحمل ضغوط العمل والهادفة إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها " وتعرف مباركي (٢٠١٧، ص. ١٠) سلوك المواطنة التنظيمية بأنها "مجموعة الأعمال والأنشطة الاختيارية والتطوعية التي يمارسها الأساتذة في مجال العمل المدرسي، والتي تتعدى الأدوار الوظيفية الرسمية المطلوب منهم أدائها، دون أن ينتظروا الحصول على أي مكافأة مادية أو معنوية في قابل قيامهم بهذه الأعمال" ويشير كل من Helle, et al.(2018, p. 113) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية هي سلوكيات العمل التي تدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية للمؤسسة، مثل مساعدة الزملاء الجدد، والتعبير عن الاحترام لزملاء العمل. ويرى Montani & Dagenais-Desmarais (2018, p. 757) أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك مقصود وسلوك تقديري لتعزيز الأداء وتحسين سياق العمل. بينما تعرف العتيبي (٢٠١٩، ص. ٢٢٢) سلوك المواطنة التنظيمية "بأنها سلوك وظيفي تؤديه قائدة المدرسة طوعية، ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية لها، كما أنه لا تتم مكافأتها عليه من خلال هيكل الحوافز الرسمية بإدارة التعليم" بينما ترى السلايمة (٢٠٢٠، ص. ١٤) أن سلوك المواطنة التنظيمية هو "مجموعة الأعمال التطوعية التي يمارسها المعلم في مجال العمل المدرسي، والتي جاوز الأدوار الوظيفية المطلوب منه أدائها رسمياً، دون أن ينتظر الحصول على أية مكافأة مادية أو معنوية في مقابل قيامه بهذه الأعمال" ويشير مهران (٢٠٢٠، ص. ٢٦٨) إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي "السلوك التطوعي للمعلمين الموجه نحو لإفادة الطلاب وزملاء العمل من المعلمين والمدرسة ككل، وهي سلوكيات تستهدف دعم أداء المدرسة وزيادة فعاليتها وكفاءتها، وهو سلوك اختياري بطبيعته" أما شلابي؛ وعيسى (٢٠٢٠، ص. ١٢٥) يرون أن سلوك المواطنة التنظيمية هو "مجموع الممارسات والسلوكيات التطوعية الاختيارية لمدير المدرسة الابتدائية والتي تجسد روح التعاون والتكافل داخل التنظيم"



ويرى (Djalab & Hazerchi, 2021, pp. 566 – 567) أن السلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري يتجاوز الدور الرسمي المحدد ولم يرد ذكره في التوصيف الوظيفي، ولا يتم أخذه في الاعتبار في معايير الحكم على الأداء، ويعبر عن قيم المؤسسة وأهدافها. ومن خلال عرض المفاهيم السابقة حول سلوك المواطنة التنظيمية يلاحظ أنه يحظى باهتمام الباحثين والمتخصصين، وأنه مهما اختلفت المفاهيم السابقة، فإنها متقاربة في المعنى ويكمل بعضها البعض، ولذا ترى الدراسة الحالية بأن سلوك المواطنة التنظيمية، هو كل ما يقوم به أعضاء هيئة التدريس من أفعال تطوعية اختيارية، ولا توجد في التوصيف الوظيفي الخاص بهم، وتسهم في زيادة فعالية الكلية، والارتقاء بمستوى الأداء الكلي، ولا تتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالجامعة، كما أنه لا يمكن معاقبة من لم يقم بها.

وفي ضوء المفهوم السابق يمكن القول بأن سلوك المواطنة التنظيمية يتسم بعدد من الخصائص منها أنه سلوك:

- يتكون من مجموعة من الأفعال وليس فعلاً واحداً.
- يرتبط بالأدوار الإضافية التي تتعدى الواجبات الوظيفية الرسمية.
- تطوعياً اختيارياً غير ملزماً للفرد لم ينص عليه ضمن التوصيف الوظيفي له، وإنما يخضع لرغبة وإرادة أعضاء هيئة التدريس.
- يمكن أن يحقق ميزة تنافسية للجامعة.
- يتكون من عدد من الأبعاد المختلفة.

#### ❖ أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

لا شك أن الاهتمام بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية ليس وليد فراغ، وإنما هو ناتج عن أهمية هذا السلوك وتأثيره في عديد من الجوانب التي تؤدي في النهاية إلى تحين الأداء الفردي والمؤسسي وتحسين العلاقات التنظيمية وتنمية الإبداع وتعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة وحمايتها من المخاطر، ويمكن توضيح هذه الأهمية في النقاط الآتية: (Rose, 2012, p. 17)، (حمادة، ٢٠١٦، ص. ٤٣)، (المومني، ٢٠١٧، ص. ٢٣١)،

- تخفيف العبء المادي عن الجامعات، فهو إضافة حقيقية لمواردها بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقرراً إن تتحمله الجامعات من توظيف لبعض الموظفين للتوسع في خدماتها والتميز في الأداء.
- يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية من حيث اختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب المشاركة فيه.
- يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات مما ينعكس إيجاباً على الأداء المتميز، ويزيد من كفاءة وفاعلية أعضاء هيئة التدريس في العمل.
- إمكانية سلوك المواطنة التنظيمية في الإسهام في تحفيز الجوانب الاجتماعية للمؤسسة.
- توفير المرونة اللازمة للعمل.
- الحفاظ على التوازن الداخلي.
- التأثير الإيجابي على الأداء التنظيمي.
- تعزيز إنتاجية زملاء العمل والإدارة.
- تعزيز استبقاء الموظفين بالمؤسسة لتكون مكاناً أكثر جاذبية للعمل.

#### ❖ النظريات المفسرة للمواطنة التنظيمية

يستند مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية إلى عديد من النظريات المفسرة له، ومن أبرز هذه النظريات: (شلابي، ٢٠١٦، ص ص. ٧٨ - ٧٩)، (Abdullah & Halim, 2016, p. 6)، (مباركي، ٢٠١٧، ص ص. ٤٢ - ٤٣)

- **نظرية التبادل الاجتماعي**، تعد نظرية التبادل الاجتماعي من النظريات الأكثر استخداماً لفهم السلوك في مكان العمل، إذ ينطوي هذا التبادل على سلسلة التفاعلات التي تولد الالتزامات ويتمثل المبدأ الأساس لهذا المدخل النظري في كون العلاقات تتطور مع مرور الزمن إلى ثقة ثم ولاء، ثم التزام متبادل، لحدوث ذلك لا بد للأطراف أن يلتزموا بقواعد معينة للتبادل، أبرز قاعدة هي قاعدة المعاملة بالمثل، بحيث يبدأ التبادل مع طرف واحد يعطي فائدة لأخر إذا رد الملتقي بالمثل وتحدث سلسلة من التبادلات المفيدة وتخلق مشاعر الالتزام بين

الطرفين، ووفق هذه النظرية فإن سلوك المواطنة التنظيمية ينشأ من خلال العلاقات المتبادلة للأفراد داخل التنظيم، أي أن تفاعل الأفراد هو الذي ينمي سلوك التطوع.

- **نظرية التعاون**، بينما تؤكد نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد والمؤسسة، أو العلاقات بين الأفراد، تؤكد نظرية التعاون على أهمية العمل الجماعي من أجل تحقيق أهداف الجماعة، حيث قدمت هذه النظرية الاطار النظري العام للكيفية التي من خلالها يتم توجيه سلوك الأفراد في وسط الجماعات كمواطنين تنظيميين.

وبالرغم من إمكانية تطبيق هاتين النظريتين على سلوكيات سلوك المواطنة التنظيمية، فإنه يوجد اختلافات بين النظريتين، فنظرية التبادل الاجتماعي تشير إلى العقد الضمني بين الأفراد والمنظمة، بينما نظرية التعاون تهتم بالعقد الصريح، فالأفراد والمنظمة شركاء في المهام أو الأهداف المشتركة. (دعنا، ٢٠١٧، ص. ٣٦)

وفي ضوء هاتين النظريتين يمكن القول بأن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يقوم على مجموعة من الافتراضات التي تنظر للسلوك الاجتماعي على أنه يستند إلى العلاقة المتبادلة بين طرفيه (المؤسسة والعاملين)، حيث يكون التبادل الاجتماعي من الأفعال الإرادية التي يقوم بها الأفراد ويحركها العائد أو المكسب الذي يتوقعون الحصول عليه، مع استبعاد الأفعال المستندة إلى القهر والفرص القسري.

#### ❖ أبعاد ومكونات سلوك المواطنة التنظيمية

على الرغم من وجود عدم توافق بشأن عدد هذه أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، فإن هناك شبه اتفاق بين الدراسات المختلفة على أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية مفهوماً متعدد الأبعاد، حيث تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي: (Bashir; Sardar; Zaman; Swati and Fakhr, 2012, p.330 - 332)، (نادر، ٢٠١٣، ص ص. ٧٦ - ٧٧) (مباركي، ٢٠١٧، ص ص. ١٠ - ١١)، (المومني، ٢٠١٧، ص ص. ٣٢ - ٣٣)، (دعنا، ٢٠١٧، ص ص. ٤٠ - ٤٤)، (سعدون؛ وغيات؛ وبزايد، ٢٠١٧، ص ص. ١٨٤ - ١٨٥)، (أبو حشيش،

- ٢٠١٨، ص. ١٠٦)، (Dargahi & Koiek, 2018, p. 1)، (العنبي، ٢٠١٩، ص ص. ٢٢٢ - ٢٢٣)، (خليفة، ٢٠٢٠، ص. ٦٢٩)، (Djalab & Hazerchi, 2021, pp. 566 – 567)
- الإيثار **Altruism**، سلوك طوعي يقوم به الفرد لمساعدة الآخرين أو تجنب زملاءه الوقوع في الأخطاء خلال العمل، وتعريفهم بأساليب وطرق إنجاز مهامهم، ومساعدتهم في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل.
  - **اللياقة أو اللطف أو الكياسة** **Courtesy**، مدى مساهمة الفرد في منع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه، وإدراكه لتأثير سلوكه على الآخرين، واللياقة في التعامل مع رؤسائه وزملائه لضمان الاستقرار والهدوء في العمل، بالإضافة إلى رغبة الفرد في المبادرة بالاتصال بالآخرين، هو سلوك يحترم فيه الفرد حقوق زملائه وخصوصياتهم وعدم استغلال هذه الحقوق وتجنب إثارة المشكلات، وتقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية.
  - **الروح الرياضية** **Sportsmanship**، يتمثل سلوك التمتع بالروح الرياضية في مساهمة الفرد في التسامح والصبر على الإساءات التي يتعرض لها بالإضافة إلى استعداده لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية دون شكوى أو تدمير، حتى لو كانت الأمور الوظيفية تسير في الاتجاه المعاكس لرغباته.
  - **الالتزام العام** **General compliance** أو **وعي الضمير** **Conscientiousness**، وهو القبول الذاتي للفرد للقيام بعمل تطوعي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الالتزام بقواعد وإجراءات المنظمة، أي أداء الفرد لدوره بصورة أكثر من المتوقع، بمعنى السلوك الذي يتجاوز الحد الأدنى من الالتزام الرسمي، كحرص الفرد على الحضور إلى مكان العمل في المواعيد المحددة والإسراع في إنجاز المهام الموكلة إليه، واحترام قواعد وإجراءات وقوانين المؤسسة.
  - **السلوك الحضاري** **Civic Virtue**، وهو المشاركة البناءة للفرد في الحياة الاجتماعية للمنظمة، وهو سلوك يقوم به الفرد بهدف المساعدة في تقديم مقترحات تنفيذ المؤسسة وتطويرها، من خلال الحرص على حضور الندوات والاجتماعات وقراءة المذكرات المؤسسة وإعلاناتها وتأييدها بصورة تساند في المحافظة على سمعة المؤسسة، ونجاحها وتطورها.

## ❖ أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات

أشارت دراسة المعاني (٢٠١٣، ص. ٢٣٣) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية تبحث في اتجاهين، الأول تنظيمي يهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وضمن استمراريتها، واتجاه آخر فردي يهدف إلى مساعدة العاملين في المؤسسة على القيام بأعمالهم وينمي فيهم روح التعاون والتسامح، وفي ضوء ذلك يمكن أن تتضمن سلوك المواطنة التنظيمية بالجامعات بعدين رئيسيين هما:

- **البعد الأول: البعد الفردي**، ويشمل كلاً من سلوك الإيثار، وسلوك اللياقة، حيث يسهم هذا البعد في تحسين الأداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً ويتضمن:
  - **السلوكيات المتعلقة بشؤون العمل بالجامعة**، حيث ترتبط بتقديم المساعدات للزملاء في الأمور المتعلقة بشؤون العمل بالجامعة اختيارياً دون تكليف من أحد وليس ضمن متطلبات الوظيفة، كمساعدة أعضاء هيئة التدريس المتغيبين عن العمل وتزويدهم بالمعلومات، وتوجيه أعضاء هيئة التدريس الجدد، والمساهمة في تقليص الأعباء عن الزملاء في أمور الجامعة.
  - **السلوكيات المتعلقة بالأمور الشخصية والاجتماعية**، كمساعدة الزملاء في الأمور المتصلة بالمشكلات الاجتماعية والعائلية والعاطفية كالإصلاح بين الزملاء وحل الخلافات والاعتذار عن الخطأ بحق الزملاء.
- **البعد الثاني: البعد المؤسسي**، ويشمل كلاً من سلوك الروح الرياضية، وسلوك الالتزام العام، والسلوك الحضاري، حيث يسهم هذا البعد في تعزيز إنتاجية أعضاء هيئة التدريس، ويخلق التنسيق والتفاعل بينهم، وينمي روح الفريق ويعزز انتمائهم ويجسد العلاقات الإنسانية بينهم، بالإضافة إلى انه يرفع من الروح المعنوية ومردوديتهم في الأداء مما يسهم في تحقيق أهداف الجامعة، ويتضمن:
  - **السلوكيات المتعلقة بخدمة المستفيدين**، كالسعي في خدمة المستفيدين من حسن استقبالهم والترحيب بهم، ومرافقتهم لقضاء حوائجهم، والإصغاء والاهتمام بهم وإرشادهم.
  - **السلوكيات المتعلقة بالتنظيم الإداري**، يتمثل في الاقتراحات التي تسهم في البناء التنظيمي أو الاستراتيجيات وقبول التغيرات التنظيمية بصدق رحب مما يسهم في تطوير الأداء في الجامعة.

- السلوكيات المتعلقة بالقيام بأعمال إضافية، يتمثل في قبول أعضاء هيئة التدريس للقيام بأعمال إضافية من أجل النهوض بالجامعة، حماية الجامعة من الأخطار، والحضور الاختياري للاجتماعات، والعمل لأوقات إضافية بعد أوقات العمل الرسمية، وعدم اختلاق المشكلات مع الزملاء في العمل، وإضاعة جهد داخل الجامعة.

- السلوكيات المتعلقة بتقديم الجامعة للآخرين، يتمثل في المحافظة على سمعة الجامعة من خلال التحدث عنها بصورة إيجابية وطيبة أمام الآخرين كالدفاع عن صورة الجامعة ومصحتها، وذكر إيجابياتها مع العاملين والمتعاملين.

#### ❖ المحددات الرئيسة لسلوك المواطنة التنظيمية

تبدو هناك حاجة مستمرة لفهم العوامل التي قد تحفز من سلوك المواطنة التنظيمية والبعد عن الانخراط في سلوكيات العمل غير المنتج.

لذلك قد يتأثر سلوك المواطنة التنظيمية بمجموعة من العوامل التي تؤثر سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة على سلوك المواطنة التنظيمية، وتساعد على تبني الأفراد سلوك المواطنة التنظيمية أو تعيقهم على ذلك، من العوامل: (الزهراني، ١٤٢٨هـ، ص ٣٤ - ٤٠)

- الرضا الوظيفي، وتفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة يعود إلى أن الموظف الراضي عن عمله أو عما يحصل عليه من مردود سواء مادياً أو معنوياً ينخرط في ممارسة بعض السلوكيات التطوعية كمساعدة الزملاء أو المحافظة على ممتلكات المنظمة التي يعمل بها دون أن يتوقع الحصول على أية حوافز إضافية بسبب هذه الممارسات.

- الولاء التنظيمي، وهو الذي يعكس طبيعة العلاقة بين الموظف والمنظمة، وحسب هذه الرؤية فإن الشخص ذو الولاء المرتفع هو الذي لديه إيمان عميق بأهداف وقيم المنظمة، ولديه الاستعداد لبذل جهد كبير في سبيلها، ولديه الرغبة الصادقة في البقاء والاستمرار فيها.

- العدالة التنظيمية، إحساس الموظفين بالمساواة والأنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديهم الشعور بالمسؤولية تجاه منظمة العمل وبالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أي سلوك المواطنة التنظيمية
- القيادة الإدارية، تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة والتي بدورها تؤثر تأثيراً بالغاً في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية.
- الثقافة التنظيمية، فإن تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك. فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطاً من السلوكيات التطوعية ويشجعون على القيام بذلك، فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم. أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط وأن أية أدوار أخرى سوف ينظر إليها بعين الشك والريبة، فسيكون حجم الممارسات التطوعية محدوداً للغاية.
- المتغيرات الديموغرافية، ويقصد بها تنوع خصائص أعضاء المنظمة من حيث: العرق، والجنس، والعمر، ومدة الخدمة، والتعليم.

#### ❖ الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية

وقد أشارت دراسة مباركي (٢٠١٧، ص. ٥) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية له تأثيراً على الأفراد العاملين بالمؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى على المؤسسة ذاتها، ومن هذه الآثار ما يلي:

- على المستوى الفردي، يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تحسين الأداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً
- على مستوى المؤسسة، فإنه يعزز إنتاجية الرؤساء والعاملين، ويخلق التنسيق والتفاعل بين أعضاء المؤسسة، وينمي روح الفريق ويعزز انتمائهم ويجسد العلاقات الإنسانية بينهم، بالإضافة إلى أنه يرفع من الروح المعنوية ومردوديتهم في الأداء مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

### المحور الثاني: سلوك العمل غير المنتج.. المفهوم.. الخصائص.. والأبعاد

جاءت ترجمة مفهوم counterproductive work behavior (CWB) على معانٍ متعددة، منها "سلوك العمل مضاد للإنتاجية"، أو "سلوك العمل العكسي"، أو "سلوك العمل المنحرف"، أو "سلوكيات العمل المعادية للإنتاجية"، أو "السلوكيات السلبية زائدة عن الدور" negative extra-role behaviors، وعلى الرغم من تعدد المعاني، فإن الدراسة الحالية تميل إلى استخدام مفهوم "سلوك العمل غير المنتج".

فسلوك العمل غير المنتج يعكس فئة من السلوك المتعمد المضادة للإنتاجية بالمؤسسات وتهدف إلى إلحاق الضرر بالمؤسسة وأعضائها، وفي بعض الأحيان يمكن أن تؤدي إلى القتل في مكان العمل. (Metofe, 2017, p. 1)

ونتيجة خطورة وجود سلوك منحرف داخل بيئة المؤسسات الأكاديمية وغير الأكاديمية (Ching, 2017, p. 1)، فقد بلغت الخسائر المادية الناتجة عنه في المؤسسات التعليمية مليارات الدولارات كل عام (Aladenusi, 2014, 199)، وبلغت الخسائر المادية الناتجة عنه في المؤسسات غير الأكاديمية في الولايات المتحدة الأمريكية حوالي ٢٠٠ مليار دولار في السنة، والأكثر من ذلك أن ما بين ٣٣% - ٧٥% من العمال الأمريكيين يعترفون بالقيام بسلوكيات غير منتجة مثل السرقات والاختلاس والتخريب والغياب غير المبرر، بالإضافة إلى أنه كثيراً ما تتحدث وسائل الإعلام عن اكتشاف حالات عنف في مكان العمل حيث تنتشر هذه السلوكيات في القطاع الحكومي مقارنة بالقطاع الخاص (Szostek, 2018, p. 4)

ومن أمثلة سلوكيات العمل غير المنتج، التظاهر بالمرض، أداء العمل عمداً بشكل غير صحيح، النوم أثناء ساعات العمل. (Alson; Porras; Sabado and Tandang, 2019, p. 8)

#### ❖ مفهوم سلوك العمل غير المنتج

يرى Clark (2013, p. 2) أن سلوك العمل غير المنتج بأنها إجراءات من جانب الموظفين تهدف إلى إلحاق الضرر بالموظفين الآخرين أو بالمؤسسة بشكل مباشر، فقد عرف كل من Abdullah & Halim (2016, p. 6) سلوك العمل غير المنتج بأنه سلوكاً فردياً مخالفاً لا يفيد المؤسسة.



ويعرف (Dirican & Erdil (2016, p. 353) سلوك العمل غير المنتج بأنه أعمال الموظف الواعية والتي تذهب ضد المصالح المشروعة للمؤسسة مثل العدوان التنظيمي organizational aggression، الانتقام retaliation، السلوك المعادي للمجتمع antisocial behavior، الاعتداء العاطفي emotional abuse، المضايقات / التمر mobbing/bullying، السلوكيات المدمرة والخطرة destructive/ hazardous behaviors، وهذا ما أكده Saleh (2018, p. 29) بأنه سلوك يضر بالمؤسسة والعاملين بها.

ويعرف (His (2017, p. 2) سلوك العمل غير المنتج بأنه سلوكاً اختيارياً يقوم به الموظفون بهدف إيقاع الضرر بالمؤسسة، أو إيذاء الآخرين أما (Uche; George and Abiola (2017, p. 122) فيعرف سلوك العمل غير المنتج بأنه شكل من أشكال من الأفعال الإرادية المتعمدة غير المرغوب فيها والتي يقوم بها الموظفين وتضر بالمؤسسة وبالموظفين الآخرين.

ويرى كل من (González-Navarro; Zurriaga-Llorens; Olateju and Llinares-Insa (2018, p. 3) بأن سلوك العمل غير المنتج هو سلوكاً طوعياً تهدف إلى إيذاء أو محاولة إلحاق الضرر بالمؤسسة أو زملاء العمل أو المشرفين أو العملاء.

ويرى (Rayan; Aly, and Abdelgalel (2018, p. 71) أن سلوكيات العمل غير المنتج سلوكاً طوعياً يخالف معايير المنظمة ويهدد رفاهية الأعضاء أو المنظمة أو كليهما. ويشير (Li & Cao (2019, p. 1108) إلى أن سلوك العمل غير المنتج هو سلوكاً عفويّاً للموظفين يلحق الضرر عمداً بمصالح المؤسسة وأعضائها.

ويعرف (Alson; Porras; Sabado and Tandang (2019, p. 6) سلوك العمل غير المنتج هو سلوكاً طوعياً غير أخلاقياً وغير قانونياً ينتهك المعايير التنظيمية للمؤسسة بحيث يمثل تهديداً مباشراً أو غير مباشر ويسبب انخفاض الإنتاجية ويزيد التكلفة.

ويرى (Zhang; Crant and Weng (2019, p. 267) إلى أن السلوك العكسي في مكان العمل (CWB) يشير إلى تصرفات الموظفين المتعمدة التي تنتهك المصالح التنظيمية والقواعد المهمة، وتهدد المنظمة نفسها و / أو أعضائها.

ويرى (6, 2019, p. Gruithuijzen) أن سلوك العمل غير المنتج هو سلوك مقصود للموظفين بهدف الإضرار بالمصالح المشروعة للمؤسسة.

يرى (3, 2020, p. Miao & Zhou) أن سلوك العمل غير المنتج هو سلوك الموظفين الذي يضر بالمؤسسة أو أعضائها، ويتضمن أعمالاً، مثل التخريب، وحجب الجهد، ورفض التعاون، وخرق الثقة، والنميمة في مكان العمل، والوقاحة تجاه الآخرين. وهذا السلوك نتيجة تفاعل معقد بين الفرد والبيئة، حيث أن تفسير النتيجة السلبية هو القوة الدافعة الأساسية في تحديد ما إذا كان يجب فعل السلوك غير المنتج أم لا.

أما (21, 2020, p. Samanta & Kallou) يرى أن سلوك العمل غير المنتج (CWB) يعتبر سلوكيات غير مقبولة في مكان العمل ولها عواقب اقتصادية واجتماعية ونفسية كبيرة، وتؤثر على كل من الموظفين والمنظمات، ويتعارض مع أهداف المنظمة مثل الانخفاض المتعمد في الأداء، فترات الراحة الطويلة، التخريب، السرقة، العدوانية السلوك تجاه الزملاء والعملاء، والقبيل والقال، والتتمر، الرشوة والتحرش الجنسي.

ويرى (80, 2020, p. Mkamwa) أن سلوك العمل غير المنتج يعد شكلاً من أشكال الأفعال العدوانية أو السلبية التي تهدف إلى الإضرار بالمنظمة و / أو موظفيها.

وترى الدراسة الحالية أن سلوك العمل غير المنتج هو كل ما يقوم به أعضاء هيئة التدريس من أفعال اختيارية أو متعمدة تنتهك المعايير التنظيمية للعمل، وتمثل تهديداً للكلية، أو لأعضاء هيئة التدريس بها أو كليهما، وأن انتشارها يمنع الإنتاجية ويشكل تهديداً اقتصادياً كبيراً للجامعة.

أيضاً من خلال عرض المفاهيم السابقة لسلوك العمل غير المنتج بالجامعات، يلاحظ أنها تتقاطع في مشتركات عديدة ترتبط بمضامين تتمثل في عديد من الخصائص من بينها ما يلي:

- سلوك مقصود ومتعمد وله تأثير سلبي على الجامعة أو الكلية.
- سلوك ينتهك القوانين والمعايير التنظيمية الهامة.
- سلوك يهدد سلامة الجامعة أو أعضائها أو كليهما معاً.
- يعكس شكل السلوك الذي ينتهك الأعراف والقيم السائدة في المؤسسة أو في المجتمع أو كليهما معاً.

- يمكن لسلوك العمل غير المنتج أن تأخذ أشكالاً مثل:
  - السلوكيات اللفظية، مثل الشتائم، ونشر الشائعات، والسخرية
  - السلوكيات الجسدية، مثل العنف
  - التخريب، مثل الحاق الضرر بممتلكات الجامعة والكليات
  - السلوكيات الموجهة للعمل، مثل الوصول متأخراً عن موعد العمل، الغياب المفرد، العمل ببطء، السرقة

#### ❖ أبعاد سلوك العمل غير المنتج

- يتضمن سلوك العمل غير المنتج بعدين أساسيين، هما: (Dirican & Erdil, 2016, p.353)،  
(Ching, 2017, p. 2)، (Hsi, 2017, pp. 3 - 4)، (Rayan; Aly, and Abdelgalel, 2018, p. 72)
- سلوك العمل غير المنتج الموجه نحو الأفراد بالمؤسسة directed toward individuals in organization (CWB-I) وهذه السلوكيات موجهة نحو الزملاء في العمل وغيرهم في المؤسسة بهدف الإيذاء البدني والنفسي، بما في ذلك الإهانات اللفظية، والتصرف بوقاحة، والتحرش الجنسي sexual harassment، والشائعات، واللعن، والمزاح، والشائعات.
  - سلوك العمل غير المنتج الموجه نحو المؤسسة directed toward organization itself (CWB-O)، وهذه السلوكيات مثل التعمد العمل ببطء، وأخذ فترات راحة مفردة، وإهمال التعليمات، وانتهاك السياسة التنظيمية، التأخير عمداً عن العمل، حوادث السرقة، وتعمد إلقاء النفايات الخطرة، إتلاف وتدمير ممتلكات المؤسسة التعليمية.

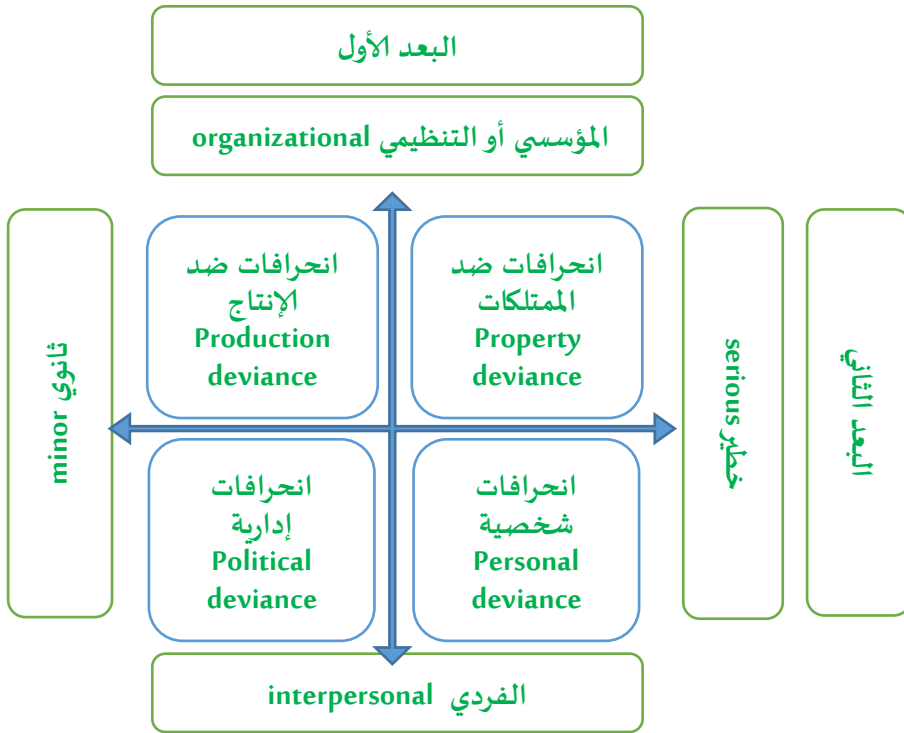
#### ❖ تأثير سلوك العمل غير المنتج على الجامعات

- وكنتيجة لسلوك العمل غير المنتج، هناك آثاراً لهذا السلوك على الأفراد والمؤسسات: (Rayan; Aly, and Abdelgalel, 2018, p. 72)
- التأثير على الأفراد: يعاني الأفراد العاملون في المؤسسات العامة من العديد من النتائج السلبية، خاصة أولئك الذين يظهرون هذه السلوكيات، مثل: انخفاض الروح المعنوية، زيادة الشعور: الإحباط والعدوانية والتوتر والاكنتاب والقلق

وتدني احترام الذات والثقة بالنفس وعدم الرضا الوظيفي، ويمتد أحياناً ليشمل ردود الفعل الجسدية والأعراض.

- التأثير على الجامعة: تعاني الجامعة من مجموعة من النتائج السلبية بسبب وجود مثل هذه السلوكيات، مثل: سوء نوعية العمل، وزيادة أفساط التأمين، وارتفاع معدلات التغيب عن العمل ودوران الموظفين، زيادة الرغبة في ترك العمل، وانخفاض معدلات الأداء الوظيفي، وانخفاض الإنتاجية، ويؤدي في النهاية إلى فشل تنظيمي.

وقد اقترح Szostek (2018, p. 6) تصنيفاً آخرًا لسلوك العمل غير المنتج في ضوء بعدين أساسيين: البعد الأول، السلوكيات الخطيرة في مقابل السلوكيات الثانوية، بينما البعد الثاني السلوكيات التنظيمية في مقابل السلوكيات الفردية، ويمكن عرضه كما في الشكل التالي:



شكل ١: يوضح أبعاد سلوك العمل غير المنتج

### يوضح الشكل السابق:

- انحراف الممتلكات property deviance، مثل سرقة ممتلكات الجامعة والكلية، والفساد والتخريب.
- انحراف الإنتاج production deviance، مثل إهدار الموارد، وترك العمل في وقت مبكر دون إذن، مع أخذ فترات راحة طويلة.
- الانحراف الإداري political deviance، مثل المحسوبية، القيل والقال، إلقاء اللوم على الآخرين لخطأ شخص ما، المنافسة غير العادلة.
- العدوان الشخصي أو التتمر personal aggression، مثل التحرش الجنسي، والعنف اللفظي، وسرقة ممتلكات زملاء أو القيام بأنشطة تهدد الآخرين.

### المحور الثالث: الدراسة الميدانية ونتائجها

تهدف الدراسة الميدانية إلى قياس درجة التزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور بسلوك المواطنة التنظيمية وأثرها على الحد من سلوك العمل غير المنتج لديهم، ومدى توافر سلوك العمل غير المنتج لديهم، وكذلك طبيعة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العمل غير المنتج.

### ❖ إجراءات الدراسة الميدانية

١- تم الاعتماد على الاستبيان كأداة استطلاع رأى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور حول سلوك المواطنة التنظيمية لتحديد مدى الالتزام بها، وتحديد درجة توافر سلوك العمل غير المنتج لديهم.

٢- عرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين\* من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بلغ عددهم (١١) عضواً، وبعد ما أبدوه من ملاحظات من إعادة صياغة أو حذف أو إضافة بعض العبارات. وبعد استيفاء كافة الملاحظات تم توزيع الاستبانة ورقية على أعضاء هيئة التدريس، ثم نشر رابط للإجابة عن هذه الاستبانة رقمياً من خلال:

[https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=137-GcoB5kqctD11tSZEIGNOj\\_YhiX9KpFfWxgnIG-5UMVBEODRaQVBWtkVDNFk1UUxRRUxEMDNBM4u](https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=137-GcoB5kqctD11tSZEIGNOj_YhiX9KpFfWxgnIG-5UMVBEODRaQVBWtkVDNFk1UUxRRUxEMDNBM4u)

\* أنظر الملحق (٢) قائمة بأسماء السادة المحكمين

## المعالجة الإحصائية

يتناول هذا الجزء من الدراسة اختبار صحة فروض البحث وتفسير ومناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ويختتم هذا الجزء بسبل تفعيل التزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور بسلوك المواطنة التنظيمية للحد من سلوك العمل غير المنتج لديهم.

### وللإجابة عن أسئلتها استعانت الدراسة بالأساليب الإحصائية الآتية:

١- التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الوزني، والانحراف المعياري، ونسبة ودرجة التوافق.

٢- تحليل التباين الأحادي في (ن) اتجاه ANOVA - Way N حيث يستخدم هذا النوع من تحليل التباين في حالة وجود متغير تابع واحد وعدد (ن) من المتغيرات المستقلة ويريد الباحث الكشف عن تأثير كل منهم على حده وتأثيرهم معاً في المتغير التابع.

وقد استخدم الباحث في التحليل الإحصائي للبيانات حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 20) وذلك لإجراء المعالجات الإحصائية، وفيما يلي عرض النتائج وتفسيرها:

١- العينة الأساسية، تم تطبيق الاستبانة على عينة بلغ عددها (٧٦) عضواً ونسبة (٦٢ %) من إجمالي أعضاء هيئة تدريس بكلية التربية جامعة دمنهور البالغ عددهم (١٢٣) عضواً، ويوضح جدول (١) وصف عينة البحث في ضوء متغيراته الديموجرافية.

جدول (١) وصف عينة البحث في ضوء متغيراته الديموجرافية

المتغير/ فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الدرجة العلمية	أستاذ	٩
	أستاذ مساعد	١٧
	مدرس	٥٠
التخصص	مواد تربوية	٥٩
	مواد أكاديمية	١٧
سنوات الخبرة	من ٥ - ١٥ سنة	٤٤
	من ١٥ - ٢٥ سنة	١٩
	أكثر من ٢٥ سنة	١٣

## للإجابة عن التساؤل الأول

للإجابة عن التساؤل الأول والذي ينص على "ما أبعاد ومؤشرات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، ومدى التزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور بها؟"، سيتم تحليل آراء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور حول مدى التزامهم بسلوك المواطنة التنظيمية.

### جدول (٢)

درجة التزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور بسلوك الإيثار (ن=٧٦)

درجة الالتزام	نسبة الأهمية %	المتوسط الوزني	درجة الالتزام										العبارات	م	
			ضعيفة جداً		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً				
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
كبيرة جداً	١٠٠	٥	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	٧٦	مساعدة زملائي في المهام الموكلة اليهم أثناء أوقات العمل الرسمية دون تردد	-١
كبيرة جداً	٩٠,٢	٤,٥١	٠	٠	٠	٠	١١,٨	٩	١٣,٢	١٠	٧٥	٥٧	مساعدة لزملائي لتجاوز مشكلاتهم الشخصية.	-٢	
كبيرة جداً	٨٥,٢	٤,٢٦	٠	٠	٠	٠	١٤,٥	١١	٤٤,٧	٣٤	٤٠,٨	٣١	التعاون مع إدارة الكلية أو الجامعة لأداء الأعمال بكفاءة عالية.	-٣	
كبيرة	٨١,٤	٤,٠٧	٠	٠	٠	٠	١٧,١	١٣	٥٧,٩	٤٤	٢٥	١٩	تقديم المشورة للطلاب لكي يحصلوا على خدمة متميزة.	-٤	
كبيرة جداً	٨٦,٨	٤,٣٤	٠	٠	٧,٩	٦	١٣,٢	١٠	١٥,٨	١٢	٦٣,٢	٤٨	تقديم النصح والإرشاد للزملاء الجدد حتى اذا لم يطلب مني ذلك.	-٥	

درجة الالتزام	نسبة الأهمية %	المتوسط الوزني	درجة الالتزام										العبارات	م
			ضعيفة جداً		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
كبيرة جداً	٩١.٨	٤.٥٩	٠	٠	٠	٠	٥.٣	٤	٣٠.٣	٢٣	٦٤.٥	٤٩	القيام بأداء أعمال زملائي عند الحاجة.	٦-
كبيرة جداً	٨٩.٤	٤.٤٧	٠	٠	٠	٠	٧.٩	٦	٣٦.٨	٢٨	٥٥.٣	٤٢	تلبية احتياجات زملائي خارج أوقات العمل الرسمية.	٧-
كبيرة جداً	٨٤.٦	٤.٢٣	٠	٠	٦.٦	٥	١١.٨	٩	٣٤.٢	٢٦	٤٧.٤	٣٦	التنازل عن تدريس بعض المواد لزملائي إذا رغبوا في ذلك.	٨-
كبيرة جداً	٨٦.٢	٤.٣١	٠	٠	٠	٠	١٠.٥	٨	٤٧.٤	٣٦	٤٢.١	٣٢	تقديم بعض الأنشطة الإضافية للطلاب في أوقات العمل غير الرسمية.	٩-
كبيرة جداً	٨٩.٤	٤.٤٧	٠	٠	٠	٠	٧.٩	٦	٣٦.٨	٢٨	٥٥.٣	٤٢	تقديم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.	١٠-
كبيرة جداً	٨٨.٤	٤.٤٢	٠	٠	٠	٠	٩.٢	٧	٣٩.٥	٣٠	٥١.٣	٣٩	السعي لإنهاء حقوق زملائي في الكلية دون تردد.	١١-
			٠	٠	١١		٨٣		٢٧١		٣٩٥		المجموع	
		٤.٤٢			١		٧.٥		٢٤.٦		٣٥.٩		المتوسط	
					١.٣		٩.٩		٣٢.٤		٥٦.٣		النسبة	
							٨٨.٤						القوة (الأهمية) النسبية للمحور	



يتضح من الجدول السابق أن القوة النسبية لالتزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور بسلوك الإيثار في تعاملاتهم مع الزملاء بالكلية بلغت (٨٨.٤ %)، وهذا يدل على قوة الالتزام بسلوك الإيثار لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور، وتعتبر هذه الدلالة أيضاً وفق المتوسط الحسابي المرجح Weighted Mean (٤.٤٢) ذات درجة "كبيرة جداً"، ويتضح ذلك أيضاً في أن جميع عبارات هذا البعد ذات درجة "كبيرة جداً" من وجهة نظر أفراد العينة، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على عبارات سلوك الإيثار، وهذا ما أكدته نسبة موافقة المستجيبين على عبارات هذا البعد فكانت (٥٦.٣٥ %) كبيرة جداً، و (٣٢.٤١ %) كبيرة، و(٩.٩٢ %) متوسطة، و (١.٣١ %) ضعيفة. ويمكن أن يعزى ذلك إلى زيادة الحس الديني لدى أعضاء هيئة التدريس الذي يجعلهم ملتزمين بسلوك الإيثار وتمثلهم للقيم النبيلة ومراعاتهم للعادات والتقاليد السائدة في المجتمع وتجعلهم ملتزمين بهذا السلوك، بالإضافة إلى طبيعة المهنة التي تحتم عليهم أن يترفعوا عن صغائر الأمور ويبقوا دوماً مثلاً أعلى للزملاء وللطلاب مما يجعلهم أكثر التزاماً من أي أشخاص آخرين، أو يمكن أن يعزى إلى أن الإنسان يميل دائماً إلى مقارنة نفسه بالآخرين ويعطي لنفسه الحدود العليا من التقييم عندما يأتي الموضوع بالإيثار فإنه يعطي لنفسه أكبر درجة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات والبحوث السابقة مثل دراسة المعاني (٢٠١٣)، ودراسة رشيد؛ ومطر (٢٠١٤)، ودراسة البصمان (٢٠١٦)، ودراسة المومني (٢٠١٧)، ودراسة حيدر؛ ومصطفى (٢٠١٧)، ودراسة Panicker; Agrawal and Khandelwal (2018)، ودراسة أبو حشيش (٢٠١٨)، ودراسة Adewale;

Ghavifekr and Bin Megat Daud (2018)

جدول (٣)

درجة التزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور بسلوك اللياقة أو الكياسة (ن=٧٦)

درجة الالتزام	نسبة الأهمية %	المتوسط الوزني	درجة الالتزام										العبارات	م
			ضعيفة جداً		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
كبيرة جداً	٩٢	٤.٦٠	٠	٠	٠	٠	٧.٩	٦	٢٣.٧	١٨	٦٨.٤	٥٢	الحرص على احترام مشاعر زملائي في الكلية	١
كبيرة جداً	٩٤.٢	٤.٧١	٠	٠	٠	٠	١.٣	١	٢٦.٣	٢٠	٧٢.٤	٥٥	تجنب إيذاء زملائي في الكلية	٢
كبيرة جداً	٨٦	٤.٣٠	٠	٠	٦.٦	٥	١٣.٢	١٠	٢٣.٧	١٨	٥٦.٦	٤٣	تجنب إثارة أية مشكلات أو عقبات لزملائي	٣
كبيرة جداً	٩٢.٦	٤.٦٣	٠	٠	٠	٠	٩.٢	٧	١٨.٤	١٤	٧٢.٤	٥٥	التعامل مع المستفيدين من خدمات الكلية بشكل يعكس السمعة الطيبة للكلية والجامعة.	٤
كبيرة جداً	٨٨	٤.٤٠	٠	٠	٧.٩	٦	٥.٣	٤	٢٥	١٩	٦١.٨	٤٧	احترام خصوصية زملائي بالكلية.	٥
كبيرة	٨١.٢	٤.٠٦	٠	٠	٠	٠	١٠.٥	٨	٧٢.٤	٥٥	١٧.١	١٣	التشاور مع الزملاء عند اتخاذ قرار يتعلق بهم.	٦
كبيرة جداً	٩٥	٤.٧٥	٠	٠	٠	٠	٦.٦	٥	١١.٨	٩	٨١.٥	٦٢	المساعدة في حل الخلافات وسوء التفاهم الذي قد ينشأ بين الزملاء في العمل.	٧
كبيرة جداً	٩٢.٢	٤.٦١	٠	٠	٠	٠	١٠.٥	٨	١٧.١	١٣	٧٢.٤	٥٥	اتخاذ الإجراءات الوقائية التي تمنع وقوع المشكلات لزملائي بالعمل	٨
			٠	٠	٠	٠		٤٩		١٦٦		٣٨٢	المجموع	
		٤.٥						٦.١٢		٢٠.٧		٤٧.٧	المتوسط	
								٨.٠٦		٢٧.٣		٦٢.٨	النسبة	
							٩.٠						القوة (الأهمية) النسبية للمحور	

يتضح من الجدول السابق أن القوة النسبية لالتزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور بسلوك اللياقة أو الكياسة في تعاملاتهم مع الزملاء بالكلية بلغت (٩٠%)، وهذا يدل على قوة الالتزام بسلوك اللياقة أو الكياسة لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور، وتعتبر هذه الدلالة أيضاً وفق المتوسط الحسابي Weighted Mean (٤.٥٠) ذات درجة "كبيرة جداً"، ويتضح ذلك في أن جميع عبارات هذا البعد ذات درجة "كبيرة جداً" من وجهة نظر أفراد العينة، ما عدا العبارة السادسة "التشاور مع الزملاء عند اتخاذ قرار يتعلق بهم" حيث حصلت على درجة "كبيرة" وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على عبارات سلوك اللياقة أو الكياسة، وقد يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يتطلعون إلى المزيد من تطبيق هذه السلوكيات خصوصاً ما يتعلق بسلوك اللياقة أو الكياسة وهذا ما أكدته نسبة موافقة المستجيبين على أهمية عبارات هذا البعد فكانت (٦٢.٨٢%) كبيرة جداً، و (٢٧.٣%) كبيرة، و (٨.٠٦%) متوسطة. ويمكن أن يعزى ذلك إلى إدراك أعضاء هيئة التدريس بأهمية هذه الممارسات الإيجابية التي شملت تزويد الزملاء بالمعلومات المناسبة والحرص على اتخاذ التدابير الوقائية لحل المشكلات، أو يمكن أن يعزى ذلك إلى أن التزام أعضاء هيئة التدريس بدرجة كبيرة جداً تجاه الكلية والجامعة نتيجة إدراكهم للدور الذي يقومون به تجاه المجتمع وتحقيق طموحاتهم الحالية والمستقبلية ومشاركتهم في تحقيق أهدافهم الشخصية وتحقيق أهداف الجامعة، كما أنهم يشغلون مكانة مرموقة في المجتمع، ولديهم مساحة من الحرية في الأداء والتفاعل داخل الكلية وخارجها، ويبين ارتباط أعضاء هيئة التدريس بكليتهم وجامعتهم لقناعتهم بأن التحاقهم بالكلية يمثل لهم الكثير من جانب تقدير المجتمع لهم ويحقق لهم المزيد من طموحاتهم على اعتبار أنهم قيمة تعليمية لها دورها المتميز في المجتمع، وتوفر مناخ تنظيمي يتناسب وطبيعة الكلية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات والبحوث السابقة مثل دراسة المعاني (٢٠١٣)، ودراسة رشيد؛ ومطر (٢٠١٤)، ودراسة البصمان (٢٠١٦)، ودراسة المومني (٢٠١٧)، ودراسة حيدر؛ ومصطفى (٢٠١٧)، ودراسة Panicker; Agrawal and Khandelwal (2018)، ودراسة أبو حشيش (٢٠١٨)، ودراسة Adewale; Ghavifekr and Bin Megat Daud (2018)

جدول (٤)

درجة التزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور بسلوك الروح الرياضية (ن=٧٦)

م	العبارات	درجة الالتزام												
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١-	التكيف مع ظروف العمل الاستثنائية دون ضجر.	٥٥	٧٢.٤	١٣	١٧.١	٨	١٠.٥	٠	٠	٠	٠	٤.٦١	٩٢.٢	كبيرة جداً
٢-	التغاضي عن المضايقات البسيطة من زملائي في بيئة العمل.	٤٧	٦١.٨	٢٩	٣٨.٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤.٦١	٩٢.٢	كبيرة جداً
٣-	تقبل النقد البناء من زملائي بالعمل في الكلية أو الجامعة.	٤٨	٦٣.٢	١٨	٢٣.٧	١٠	١٣.٢	٠	٠	٠	٠	٤.٥٠	٩٠	كبيرة جداً
٤-	تقبل المسائلة عن أخطائي بالعمل.	٥١	٦٧.١	١٨	٢٣.٧	٧	٩.٢	٠	٠	٠	٠	٤.٥٧	٩١.٤	كبيرة جداً
٥-	تقديم الاعتذار عند الوقوع في أخطاء	٥١	٦٧.١	١٢	١٥.٨	١٣	١٧.١	٠	٠	٠	٠	٤.٥٠	٩٠	كبيرة جداً
٦-	تجنب تكبير حجم المشكلات التي تواجهني بالعمل عن حجمها الطبيعي.	٦١	٨٠.٣	٩	١١.٨	٦	٧.٩	٠	٠	٠	٠	٤.٧٣	٩٤.٦	كبيرة جداً
٧-	إظهار الاحترام للزملاء في أوقات التوتر الشخصي.	٥٧	٧٥	١٩	٢٥	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤.٧٥	٩٥	كبيرة جداً
	المجموع	٣٧٠		١١٨		٤٤								
	المتوسط	٥٢.٨٥		١٦.٨٥		٦.٢٨						٤.٦١		
	النسبة	٦٩.٥٥		٢٢.١٨		٨.٢								
	القوة (الأهمية) النسبية للمحور													٩٢.٢

يتضح من الجدول السابق أن القوة النسبية لالتزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور بسلوك الروح الرياضية اتجه الكلية بلغت (٩٢.٢ %)، وهذا يدل على قوة الالتزام بسلوك الروح الرياضية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور، وتعتبر هذه الدلالة أيضاً وفق المتوسط الحسابي Weighted Mean (٤.٦١) ذات درجة "كبيرة جداً"، ويتضح ذلك أيضاً في أن جميع عبارات هذا البعد ذات درجة "كبيرة جداً" من وجهة نظر أفراد العينة، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على عبارات سلوك الروح الرياضية، وهذا ما أكدته نسبة موافقة المستجيبين على عبارات هذا البعد فكانت (٦٩.٥٥ %) كبيرة جداً، و (٢٢.١٨ %) كبيرة، و (٨.٢ %) متوسطة. ويعزى ذلك أن أعضاء هيئة التدريس يميلون إلى العموميات وأن وصفهم لأنفسهم غير دقيق بالمرّة، أو يمكن أن يعزى ذلك إلى وجود تباين في طبيعة الشكوى أو المشكلات التي يعاني منها أعضاء هيئة التدريس وحدتها حسب موضوعها وأهميتها بالنسبة لهم، ولذلك يتجاوز بعض أعضاء هيئة التدريس عن المشكلات البسيطة والبعض الآخر ينظر لها وكأنها معضلات كبيرة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات والبحوث السابقة مثل دراسة المعاني (٢٠١٣)، ودراسة رشيد؛ ومطر (٢٠١٤)، ودراسة البصمان (٢٠١٦)، ودراسة المومني (٢٠١٧)، ودراسة حيدر؛ ومصطفى (٢٠١٧)، ودراسة Panicker; Agrawal and Khandelwal (2018)، ودراسة أبو حشيش (٢٠١٨)، ودراسة Adewale; Ghavifekr and Bin Megat Daud (2018)

جدول (٥)

درجة التزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور بسلوك الالتزام العام (وعى الضمير) (ن=٧٦)

درجة الالتزام	نسبة الأهمية %	المتوسط الوزني	درجة الالتزام										العبارات	م
			ضعيفة جداً		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
كبيرة جداً	٩٥	٤.٧٥	٠	٠	٠	٠	٥.٣	٤	١٤.٥	١١	٨٠.٣	٦١	التزم بمواعيد العمل الرسمية	١
كبيرة جداً	٩٣.٤	٤.٦٧	٠	٠	٠	٠	٥.٣	٤	٢٢.٤	١٧	٧٢.٤	٥٥	أخبار مجلس القسم مسبقاً عندما لا أتمكن من الحضور للعمل.	٢
كبيرة جداً	٩٢.٦	٤.٦٣	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٣٦.٨	٢٨	٦٣.٢	٤٨	احترام القواعد والتعليمات المنظمة للعمل بالكلية والجامعة	٣
كبيرة	٧٨.٨	٣.٩٤	٥.٣	٤	٦.٦	٥	٧.٩	٦	٤٨.٧	٣٧	٣١.٦	٢٤	استثمار الوقت بالكلية في أداء الواجبات الوظيفية	٤
كبيرة	٨٣.٤	٤.١٧	٥.٣	٤	٦.٦	٥	٧.٩	٦	٢٦.٣	٢٠	٥٣.٩	٤١	الحرص على عدم الغياب حتى وإن كانت توجد أسباب منطقية له	٥
كبيرة	٨٢.٦	٤.١٣	٠	٠	٧.٩	٦	٧.٩	٦	٤٧.٤	٣٦	٣٦.٨	٢٨	القيام بأداء المهام الموكلة لي دون أخطاء.	٦
كبيرة جداً	٨٤.٢	٤.٢٢	٠	٠	١٠.٠	٨	٧.٩	٦	٣٠.٣	٢٣	٥١.٣	٣٩	الالتزام بتعليمات الكلية والجامعة عند انتشار العدوى والمحافظة على الصحة العامّة للجميع.	٧
				٨		٢٤		٣٢		١٧٢		٢٩٦	المجموع	
		٤.٣٥		١.١٤		٣.٤٢		٤.٤٧		٢٤.٥٧		٤٢.٢	المتوسط	
				١.٥١		٤.٥١		٦.٠٢		٣٢.٣٤		٥٥.٦	النسبة	
													القوة (الأهمية) النسبية للمحور	

يتضح من الجدول السابق أن القوة النسبية لالتزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور بسلوك الالتزام العام (وعى الضمير) اتجاه بالكلية بلغت (٨٧ %)، وهذا يدل على قوة الالتزام بسلوك الالتزام العام (وعى الضمير) لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور، وتعتبر هذه الدلالة أيضاً وفق المتوسط الحسابي Weighted Mean (٤.٦١) ذات درجة التزام "كبيرة جداً"، كما يتضح أن جميع عبارات هذا البعد ذات درجة "كبيرة جداً" من وجهة نظر أفراد العينة، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على عبارات الالتزام العام (وعى الضمير)، بالرغم من حصول العبارات (٤)، و (٥)، و (٦) على درجة أهمية "كبيرة"، وقد يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يتطلعون إلى المزيد من تطبيق هذه السلوكيات خصوصاً ما يتعلق بسلوك الالتزام العام (وعى الضمير)، وهذا ما أكدته نسبة موافقة المستجيبين على أهمية عبارات هذا البعد فكانت (٥٥.٦٤ %) كبيرة جداً، و (٣٢.٣٤ %) كبيرة، و (٦.٠٢ %) متوسطة، و (٤.٥١ %) ضعيفة، و (١.٥١ %) ضعيفة جداً.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى يفسر ذلك أن أعضاء هيئة التدريس يميلون إلى التجمل حتى لو أن لديهم عيوب لذك يكون وصفهم لأنفسهم غير دقيق بالمرّة، أو يمكن أن يفسر ذلك بوعي أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور بأهمية هذه الممارسات ويمكن أن يعزى ذلك إلى شعور أعضاء هيئة التدريس بأمانة المسؤولية التي يقوم بها وأدائها على الوجه الأكمل وأن إدراكه بعمله لا يكتمل دون تمثله للقيم النبيلة وبأخلاقيات المهنة الأمر الذي انعكس على تقدير أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور بهذا السلوك بدرجة مرتفعة ولكون هذه السلوكيات ترتبط ارتباطاً مباشراً بالقضايا التي تتعلق بالمهنة، أو يمكن أن يعزى إلى حسن الإعداد الذي وصل إليه أعضاء هيئة التدريس وتعرضه في برامج الإعداد التي درسها إلى أهمية هذا البعد وتمثل القدوة الحسنة واحترام الأنظمة والقوانين وأهمية الصدق في حياته، وإلى أهمية إحساس أعضاء هيئة التدريس بالمسؤولية مما كون لديهم رقابة ذاتية داخلية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات والبحوث السابقة مثل دراسة المعاني (٢٠١٣)، ودراسة رشيد؛ ومطر (٢٠١٤)، ودراسة البصمان (٢٠١٦)، ودراسة المومني (٢٠١٧)، ودراسة حيدر؛ ومصطفى (٢٠١٧)، ودراسة Panicker; Agrawal and Khandelwal (2018)، ودراسة أبو حشيش (٢٠١٨)، ودراسة Adewale; Ghavifekr and Bin Megat Daud (2018)

## جدول (٦)

درجة التزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور بالسلوك الحضاري (ن=٧٦)

درجة الالتزام	نسبة الأهمية %	المتوسط الوزني	درجة الالتزام								العبارات	م		
			ضعيفة جداً		ضعيفة		متوسطة		كبيرة				كبيرة جداً	
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
كبيرة جداً	٨٥.٢	٤.٢٦	٢.٦	٢	٥.٣	٤	٦.٦	٥	٣٤.٢	٢٦	٥١.٣	٣٩	الاهتمام بتصحيح الأفكار السلبية عن الكلية للآخرين.	١
كبيرة جداً	٧٥.٦	٣.٧٨	٢.٦	٢	١٥.٨	١٢	١٩.٧	١٥	٢٣.٧	١٨	٣٨.٢	٢٩	الحرص على حضور الاجتماعات والندوات غير الرسمية التي تعقدتها الكلية والجامعة	٢
كبيرة	٧٤.٤	٣.٧٢	٢.٦	٢	١٥.٨	١٢	١٩.٧	١٥	٣٠.٣	٢٣	٣١.٦	٢٤	تقديم مبادرات لتحسين الأداء بالكلية والجامعة	٣
كبيرة	٧٨.٨	٣.٩٤	٢.٦	٢	٧.٩	٦	١٩.٧	١٥	٣١.٦	٢٤	٣٨.٢	٢٩	الحرص على نظافة وتجميل الكلية والجامعة	٤
كبيرة	٧٥.٤	٣.٧٧	٦.٦	٥	٦.٦	٥	١٤.٥	١١	٥٧.٩	٤٤	١٤.٥	١١	الدفاع عن سمعة الكلية والجامعة أمام الآخرين.	٥
كبيرة	٧٩.٦	٣.٩٨	٥.٣	٤	٥.٣	٤	٥.٣	٤	٥٣.٩	٤١	٣٠.٣	٢٣	الحرص على تطبيق النظام داخل الكلية والجامعة.	٦
كبيرة جداً	٨٥	٤.٢٥			٥.٣	٤	٥.٣	٤	٤٨.٧	٣٧	٤٠.٨	٣١	تحمل نفقات تحسين قدراتي ومهاراتي الذاتية.	٧
كبيرة جداً	١٠٠	٥									١٠٠	٧٦	الحرص على مستقبل الكلية والجامعة	٨
				١٧		٤٧		٦٩		٢١٣		٢٦٢	المجموع	
		٤.٠٨		٢.١٢		٥.٨٧		٨.٦٢		٢٦.٦		٣٢.٧	المتوسط	
				٢.٧٨		٤.٧٥		١١.٣		٣٥.٠		٤٣.١	النسبة	
								٨١.٦					القوة (الأهمية) النسبية للمحور	



يتضح من الجدول السابق أن القوة النسبية لالتزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور بالسلوك الحضاري اتجاه الكلية أن القوة النسبية لهذا السلوك بلغت (٨١.٦٠ %)، تعتبر هذه الدلالة أيضاً وفق المتوسط الحسابي المرجح Weighted Mean (٤.٠٨) ذات درجة "كبيرة"، كما يتضح أيضاً أن جميع عبارات هذا البعد ذات أهمية "كبيرة" من وجهة نظر أفراد العينة، وقد يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يتطلعون إلى المزيد من تطبيق هذه السلوكيات خصوصاً ما يتعلق بالسلوك الحضاري، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على عبارات الالتزام بالسلوك الحضاري، بالرغم من حصول العبارات (١)، و (٧)، و (٨) على أهمية "كبيرة جداً"، ويؤكد ذلك نسبة موافقة المستجيبين على أهمية عبارات هذا البعد فكانت (٤٣.١١ %) كبيرة جداً، و (٣٥.٠٣ %) كبيرة، و (١١.٣٥ %) متوسطة، و (٤.٧٥ %) ضعيفة، و (٢.٧٨ %) ضعيفة جداً. ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يتطلعون إلى المزيد من تطبيق هذه السلوكيات خصوصاً ما يتعلق بالسلوك الحضاري، وربما يعزى أيضاً إلى أن هناك نسبة من أعضاء هيئة التدريس مازالت تعمل بطريقة لم ترتق بعد إلى المستوى المنشود، أو يعزى إلى اعتقاد بعض أعضاء هيئة التدريس بوجود مخالفات أو عدم الموضوعية في التعامل مع الزملاء لذلك جاءت تقديراتهم أقل من تطلعاتهم وطموحاتهم فكانت النتيجة درجة الالتزام كبيرة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن التزام أعضاء هيئة التدريس تجاه كلية التربية يدفعه إلى الارتباط بجامعة دمنهور وتبني أهدافها والإخلاص بعمله وفي هذه الحالة يجب على أعضاء هيئة التدريس تقديم المصلحة العامة لقسمه الأكاديمي وكلية وجامعته على أهدافه واحتياجاته الشخصية، وبالتالي ينصهر وسط الجماعة بعيداً عن أي تفكير في ترك كليته أو جامعته والسعي خلف مغريات مادية، ويمكن أن يفسر باهتمام أعضاء هيئة التدريس بالسلوك الذي يظهر فيه والمتمثل في الدفاع عن سمعة الكلية والجامعة والحرص على تطبيق النظام ومتابعة أنشطة الجامعة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات والبحوث السابقة مثل دراسة المعاني (٢٠١٣)، ودراسة رشيد؛ ومطر (٢٠١٤)، ودراسة البصمان (٢٠١٦)، ودراسة المومني (٢٠١٧)، ودراسة حيدر؛ ومصطفى (٢٠١٧)، ودراسة Panicker; Agrawal and Khandelwal (2018)، ودراسة أبو حشيش (٢٠١٨)، ودراسة Adewale; Ghavifekr and Bin Megat Daud (2018)

حساب الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير (الدرجة العلمية - التخصص - سنوات الخبرة)

لحساب الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير (الدرجة العلمية - التخصص - سنوات الخبرة) تم استخدام التباين الأحادي في (ن) اتجاه N – Way ANOVA لحساب دلالة الفروق في التزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور بسلوك المواطنة التنظيمية، والنتائج يوضحها الجدول الآتي:

جدول (٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي في (ن) لحساب دلالة الفروق حول التزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور بسلوك المواطنة التنظيمية (ن=٧٦)

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
البعد الفردي	الدرجة العلمية (أ)	٢٩.٤٩٤	٢	١٤.٧٤٧	٠.٦٢٢	غير دالة
	التخصص (ب)	١.٤٦٧	١	١.٤٦٧	٠.٠٦٢	غير دالة
	سنوات الخبرة (ج)	١٠.٦١٥	٢	٥.٣٠٨	٠.٢٢٤	غير دالة
	الخطأ	١٥١٧.٠٨٥	٦٤	٢٣.٧٠٤		
	الكلية	٥٤٨٠.١٦	٧٦			
البعد المؤسسي	الدرجة العلمية (أ)	١٠٩.٧٨	٢	٥٤.٨٩٠	٠.٥٢١	غير دالة
	التخصص (ب)	٠.٥٨٤	١	٠.٥٨٤	٠.٠٠٦	غير دالة
	سنوات الخبرة (ج)	٥١٨.٥٣٦	٢	٢٥٩.١٨٤	٢.٤٦٠	غير دالة
	الخطأ	٦٧٤٤.٠١	٦٤	١٠٥.٣٧٥		
	الكلية	٦٩٩٨٣٦	٧٦			
المجموع الكلي	الدرجة العلمية (أ)	١٣٠.٨٢٦	٢	٦٥.٤١٣	٠.٣١٧	غير دالة
	التخصص (ب)	٣.٩٠٢	١	٣.٩٠٢	٠.٠١٩	غير دالة
	سنوات الخبرة (ج)	٦٣٩.٠٣٨	٢	٣١٩.٥١٩	١.٥٥١	غير دالة
	الخطأ	٦٣٩.٠٣٨	٦٤	٢٠.٦٠٣٦		
	الكلية	١٣١٨٥.٣٣	٧٦			

### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في البعد الفردي لسلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغيرات الدرجة العلمية والتخصص وسنوات الخبرة.
- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في البعد المؤسسي لسلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغيرات الدرجة العلمية والتخصص وسنوات الخبرة.
- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في المجموع الكلي لسلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغيرات الدرجة العلمية والتخصص وسنوات الخبرة.

ويوضح الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لالتزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور بسلوك المواطنة التنظيمية.

### جدول (٨)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول التزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور بسلوك المواطنة التنظيمية. (ن=٧٦)

المتغير/ فئات المتغير	العدد	البعد الفردي		البعد المؤسسي		المجموع الكلي	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة العلمية	أستاذ	٨٤.٦٧	٣.١٦	٩٧.٢٢	٧.٧٤	١٨١.٨٩	٩.٥٥
	أستاذ مساعد	٨٥.٩٤	١.٩٨	٩٦.٦٥	٨.٨٣	١٨٢.٥٩	٩.٨٢
	مدرس	٨٤.٤٢	٥.٤٦	٩٤.٧٢	١٠.٧٤	١٧٩.١٤	١٥.٥٦
التخصص	مواد تربوية	٨٤.٦٦	٤.٨٨	٩٥.٢٧	١٠.٤٩	١٧٩.٩٣	١٤.٥٤
	مواد أكاديمية	٨٥.٢٤	٣.٩١	٩٦.٠٦	٨.٢٠	١٨١.٢٩	١١.٢٧
سنوات الخبرة	من ٥ - ١٥ سنة	٨٤.٠٥	٥.٦٦	٩٣.٣٢	١١.٣٨	١٧٧.٣٦	١٦.٢٥
	من ١٥ - ٢٥ سنة	٨٥.٩٥	٢.٤٦	٩٩.٣٧	٦.٠٥	١٨٥.٣٢	٧.٧٢
	أكثر من ٢٥ سنة	٨٥.٦٢	٢.٧٢	٩٦.٥٢	٧.٧٢	١٨٢.٥٤	٩.٠٠

يتضح من الجدول (٧)، والجدول (٨) عدم فروق تعود إلى الدرجة العلمية والتخصص وسنوات الخبرة وهذا يعني أن أعضاء هيئة التدريس على اختلاف تخصصاتهم وسنوات خبراتهم واختلاف درجاتهم العلمية يرون أهمية الالتزام بسلوك المواطنة التنظيمية، وأن اختلاف الدرجة العلمية والتخصص وسنوات الخبرة لم تؤثر على آرائهم تجاه سلوك العمل غير المنتج، حيث اتفقوا على أهمية التزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بدمنهور بسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا يمكن أن يعزى إلى أن هذه السلوكيات مستمدة من الدين والتي تستوجب التزام جميع أفراد المجتمع بما فيهم أعضاء هيئة التدريس بها، أو إلى إدراك أعضاء هيئة التدريس على اختلاف الدرجة العلمية والتخصص وسنوات الخبرة أن مساحة التشابه أكبر وأعمق من مساحة الاختلاف لأنهم في الغالب من أبناء المجتمع المحلي ويعانون مما يعاني منه الآخرون، وأنهم يتعايشون مع نفس الثقافة، ونفس العادات والتقاليد، وتحكمهم نفس القوانين، وهم نتاج نظام تعليمي واحد، ويعملون في ظروف عمل متشابهة، وتحت قيادة أكاديمية واحدة ويحصلون على حوافز متقاربة. لذلك جاءت تقديراتهم متشابهة.

#### للإجابة التساؤل الثاني

والذي ينص على "ما أبعاد ومظاهر سلوك العمل غير المنتج، ودرجة توافره لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور؟"، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الوزني، والانحراف المعياري، ونسبة التوافر لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور.

جدول (٩)

درجة توافر سلوك العمل غير المنتج لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور الموجه  
نحو (الأفراد) أفراد الكلية أو الجامعة (ن=٧٦)

م	العبارات	درجة التوافر								
		كبيره		متوسطة		غير متوافرة		الوزن مجموع	الوزن المتوسط	النسبة
		%	ك	%	ك	%	ك			
١-	وجود عنوان شخصي (تتمر) تجاه الزملاء.	٤٩	٦٤.٥	٢٠	٢٦.٣	٧	٩.٢	١٩٤	٢.٥٥	٦
٢-	توجيه الإهانات اللفظية للزملاء.	٥١	٦٧.١	٢٢	٢٨.٩	٣	٣.٩	٢٠٠	٢.٦٣	٥
٣-	وجود بعض التصرفات غير اللائقة تجاه الزملاء.	٥١	٦٧.١	٢٥	٣٢.٩	٠	٠	٢٠٣	١.٦٧	١٢
٤-	كثرة المزاح مع الزملاء والزميلات.	٣٩	٥١.٣	١٧	٢٢.٤	٢٠	٢٦.٣	١٧١	٢.٢٥	٧
٥-	اختلاق الشائعات والتشهير بالزملاء داخل الكلية.	٢٦	٣٤.٢	٢٤	٣١.٦	٢٦	٣٤.٢	١٥٢	٢	١٠
٦-	التسفيه من بعض المقررات أمام الطلاب.	٦٢	٨١.٦	١٤	١٨.٤	٠	٠	٢١٤	٢.٨١	٢
٧-	التسفيه من بعض أعضاء هيئة التدريس أمام الطلاب.	٢٨	٣٦.٨	٣٠	٣٩.٥	١٨	٢٣.٧	١٦٢	٢.١٣	٨
٨-	محاولة اختراق خصوصية بعض الزملاء.	٢٧	٣٥.٥	٢٦	٣٤.٢	٢٣	٣٠.٣	١٥٦	٢.٠٥	٩
٩-	إلقاء اللوم على زملاء آخرين عن الأخطاء التي ترتكب.	٦٣	٨٢.٩	١٣	١٧.١	٠	٠	٢١٥	٢.٨٢	١
١٠-	محاولة إفساد عمل بعض الزملاء لإثبات فضولهم.	٥٦	٧٣.٧	١٣	١٧.١	٧	٩.٢	٢٠١	٢.٦٤	٤
١١-	كثرة التثرثرة بين أعضاء هيئة التدريس أثناء العمل.	٥٢	٦٨.٤	٢٤	٣١.٦	٠	٠	٢٠٤	٢.٦٨	٣
١٢-	الانشغال بالغير من أعضاء هيئة التدريس أثناء العمل.	٦٢	٨١.٦	١٤	١٨.٤	٠	٠	٢١٤	١.٨١	١١
	المجموع	٥٦٦		٢٤٢		١٠٤		٢٢٨٦		
	المتوسط	٤٧.١٦		٢٠.١٦		٨.٦٦			٢.٣٥	
	النسبة	٦٢.٠٦		٢٦.٥٣		١١.٤٠				
	القوة النسبية للمحور						٧٨.٣٣			

يتضح من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات وانحرافات المعيارية لسلوك العمل غير المنتج لأعضاء هيئة التدريس الموجه نحو أفراد الكلية أو الجامعة، وبمجموع أوزان (٢٢٨٦)، وقوة نسبية (٧٨,٣٣%)، تعتبر هذه الدلالة أيضاً وفق المتوسط الحسابي المرجح Weighted Mean (٢.٣٥) وهذا يعني توافر هذه السلوكيات لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بدمنهور بدرجة "كبيرة"، على الرغم من أن جميع عبارات هذا البعد حصلت على درجة توافر "كبيرة" من وجهة نظر أفراد العينة، ما عدا بعض السلوكيات الأخرى كما في العبارة رقم (٣)، (٥)، (٧)، (٨)، (١٢) التي يرى أفراد العينة بأنها تحدث بدرجة متوسطة، ويتضح ذلك من موافقة أفراد العينة على توافر عبارات البعد الأول، فقد جاءت نسبة التوافر عبارات كالاتي: (٦٢.٠٦%) متوفرة بدرجة كبيرة، و (٢٦.٥٣.٤٤%) متوفرة بدرجة متوسطة، و(١١.٤٠%) غير متوفرة.

وجاءت هذه النتائج متفقة مع نتائج بعض الدراسات التي أشارت إلى أن المواطنة التنظيمية تعمل على الحد من سلوك العمل غير المنتج، مثل دراسة (Rayan; Aly, and Abdelgalel (2018) ودراسة (Hu; Hung, and Ching (2015) ودراسة الغزالي؛ والخزاعي، (٢٠١٧)، ودراسة " Alson; Ariani (2019) ودراسة (Porrás; Sabado and Tandang (2019) ودراسة (Mkamwa (2020) ودراسة (Ariani (2013)

#### جدول (١٠)

درجة توافر سلوك العمل غير المنتج لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور الموجه نحو  
(المؤسسة) الكلية أو الجامعة (ن=٧٦)

الترتيب	المتوسط الوزني	مجموع الأوزان	الانحراف المعياري	درجة التوافر						العبارات	م
				غير متوفرة		متوسطة		كبيرة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
١	٢.٦٩	٢٠٥	٠.٤٦٢	٠	٠	٣٠.٣	٢٣	٦٩.٧	٥٣	استخدام ممتلكات الكلية والجامعة دور تصريح.	-١
٧	١.٦٩	١٢٩	٠.٧٨٣	٥٠	٣٨	٣٠.٣	٢٣	١٩.٧	١٥	الأخذ من الأدوات الورقية والكتابية للاستخدام الشخصي.	-٢
٣	٢.١٤	١٦٣	٠.٦٨٧	١٧.١	١٣	٥١.٣	٣٩	٣١.٦	٢٤	تعتمد تضييع وقت المحاضرات على الطلاب.	-٣
٥	٢.٠٧	١٥٨	٠.٦٨٨	١٩.٧	١٥	٥٢.٦	٤٠	٢٧.٦	٢١	التربح دون وجه حق من العمل الوظيفي.	-٤
٥	٢.٠٧	١٥٨	٠.٦٦٨	١٨.٤	١٤	٥٥.٣	٤٢	٢٦.٣	٢٠	إهدار موارد الكلية والجامعة عمداً.	-٥

الترتيب	المتوسط الوزني	مجموع الأوزان	الإحراق المعياري	درجة التوافر						العبارات	م
				غير متوافرة		متوسطة		كبيرة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٤	٢.١١	١٦١	٠.٤٨٩	٦.٦	٥	٧٥	٥٧	١٨.٤	١٤	٦- نشر الشائعات التي تضر بطبيعة العمل بالكلية.	
٢	٢.٢٨	١٧٤	٠.٥١١	٢.٦	٢	٦٥.٨	٥٠	٣١.٦	٢٤	٧- ادعاء عدم القدرة على العمل للهروب منه.	
١٣	١.٤٤	١١٠	٠.٥٠٠	٥٥.٣	٤٢	٤٤.٧	٣٤	٠	٠	٨- قضاء وقت كبير أثناء العمل في أمور لا تخص الكلية.	
٦	١.٨١	١٣٨	٠.٧٠٦	٣٥.٥	٢٧	٤٧.٤	٣٦	١٧.١	١٣	٩- إفساء أسرار العمل ومعلومات عن الكلية للتشهير بها.	
٩	١.٦٤	١٢٥	٠.٤٨١	٣٥.٥	٢٧	٦٤.٥	٤٩	٠	٠	١٠- قبول الهدايا الشخصية من الطلاب وأفراد من المجتمع.	
١٤	١.٣١	١٠٠	٠.٥٩٣	٧٥	٥٧	١٨.٤	١٤	٦.٦	٥	١١- عدم الحرص على نظافة بيئة العمل بالكلية.	
١٥	١.٢٩	٩٨	٠.٨٥٤	٧٧.٦	٥٩	١٥.٨	١٢	٦.٦	٥	١٢- عدم إبداء النصيحة لعلاج بعض سلبيات العمل.	
٨	١.٦٥	١٢٦	٠.٦٤٤	٤٣.٤	٣٣	٤٧.٤	٣٦	٩.٢	٧	١٣- استغلال السلطة الوظيفية ضد الطلاب والعاملين.	
١١	١.٥٠	١١٤	٠.٥٠٣	٥٠	٣٨	٥٠	٣٨	٠	٠	١٤- ضعف الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس.	
١٠	١.٥١	١١٥	٠.٦٤٢	٥٦.٦	٤٣	٣٥.٥	٢٧	٧.٩	٦	١٥- الانسحاب من المشاركة في أنشطة الكلية والجامعة.	
١٣	١.٤٤	١١٠	٠.٧٠٠	٦٧.١	٥١	٢١.١	١٦	١١.٨	٩	١٦- تدني الالتزام الوظيفي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس بالكلية.	
١٢	١.٤٧	١١٢	٠.٧٢٠	٦٥.٨	٥٠	٢١.١	١٦	١٣.٢	١٠	١٧- إهمال تعليمات الكلية والجامعة.	
		٢٢٩٦			٥١٤		٥٥٢		٢٢٦	المجموع	
	١.٧٧				٣٠.٢٣		٣٢.٤٧		١٥.٦٤	المتوسط	
					٣٩.٧٨		٤٢.٧٢		١٧.٤٩	النسبة	
				٥٩.٠٠						القوة النسبية للمحور	

يتضح من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات وانحرافات المعيارية لسلوك العمل غير المنتج لأعضاء هيئة التدريس الموجه نحو الكلية أو الجامعة، وبمجموع أوزان (٢٢٩٦)، وقوة نسبية (٥٩,٠٠ %)، تعتبر هذه الدلالة أيضاً وفق المتوسط الحسابي المرجح Weighted Mean (١.٧٧) "متوسطة"، وهذا يعني توافر هذه السلوكيات لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بدمنهور بدرجة "متوسطة"، على الرغم من حصول أكثر من نصف العبارات على درجة توافر "ضعيفة" كما في العبارة (٨)، (١٠)، (١١)، (١٢)، (١٣)، (١٤)، (١٥)، (١٦)، (١٧)، بنما العبارة (١) حصلت على درجة توافر كبيرة لدى العينة، وحصول العبارات (٢)، (٣)، (٤)، (٥)، (٧)، (٨)، (٩) على رجة توافر متوسطة بمعنى أن أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور يرون وجود سلوك العمل غير المنتج الموجه نحو أفراد الكلية أو الجامعة، ويتضح ذلك من موافقة أفراد العينة على توافر عبارات البعد الثاني، فقد جاءت نسبة التوافر عبارات كالاتي: (١٧.٤٩ %) متوفرة بدرجة كبيرة، و (٤٢.٧٢ %) متوفرة بدرجة متوسطة، و (٣٩.٧٨ %) غير متوفرة.

وجاءت هذه النتائج متفقة مع نتائج بعض الدراسات التي أشارت إلى أن سلوك العمل غير المنتج له تأثير على سلوك المواطنة التنظيمية، مثل دراسة (Rayan; Aly, and Abdelgalel (2018)، ودراسة (Hu; Hung, and Ching (2015)، ودراسة الغزالي؛ والخزاعي، (٢٠١٧)، ودراسة " (Alson; Porrás; Sabado and Tandang (2019)، ودراسة (Mkamwa (2020)، ودراسة (Ariani (2013)

### إجابة السؤال الثالث

والذي ينص على " ما طبيعة العلاقة بين بين سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العمل غير المنتج لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور؟، وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب معامل ارتباط "بيرسون" لحساب معاملات الارتباط بين سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العمل غير المنتج لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور، والنتائج يوضحها جدول (١١)



### جدول (١١)

المصفوفة الارتباطية بين سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العمل غير المنتج لدى عينة  
من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور (ن=٧٦)

سلوك العمل غير المنتج			المتغيرات	
المجموع الكلي	السلوك الموجه نحو المؤسسة	السلوك الموجه نحو زملاء العمل	البعد الفردي	سلوك المواطنة التنظيمية
**٠.٥٥٦-	**٠.٥٧٣-	**٠.٥٤٢-	البعد الفردي	سلوك المواطنة التنظيمية
**٠.٧٤٠-	**٠.٥٨٥-	**٠.٦٥٨-	البعد المؤسسي	
**٠.٦٧٥-	**٠.٥٢٧-	**٠.٦٣٩-	المجموع الكلي	

يلاحظ من جدول (١٠) أنه توجد علاقة سالبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العمل غير المنتج لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور، وهذا يعني أن المتغيرين يتحركان في الاتجاه المعاكس، أي أنه كلما زاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور، انخفض معه سلوك العمل غير المنتج لديهم، والعكس أيضاً صحيح.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات مثل دراسة (Dirican & Erdil (2016 ،

و دراسة (Tufail; Muneer and Manzoor (2017 ، و دراسة (Hossein & Somayeh (2018

#### نتائج الدراسة

- جاءت درجة التزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور بسلوك (الإيثار، وسلوك اللياقة أو الكياسة، وسلوك الروح الرياضية، وسلوك الالتزام العام) "كبيرة جداً" على المقياس الخماسي، مما يعني إحساسهم بالمسؤولية تجاه الكلية والزملاء.

- جاءت درجة التزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور بالسلوك الحضاري "كبيرة" على المقياس الخماسي، مما يعكس رغبتهم في بذل مزيد من هذا السلوك تجاه الكلية والزملاء

- عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) في المجموع الكلي لسلوك المواطنة التنظيمية (البعد الفردي، والبعد المؤسسي) تبعاً لمتغيرات الدرجة العلمية والتخصص وسنوات الخبرة.
- بلغت درجة توافر سلوك العمل غير المنتج لأعضاء هيئة التدريس الموجه نحو أفراد الكلية أو الجامعة متوسطة على مقياس ليكرت الثلاثي
- بلغت درجة توافر سلوك العمل غير المنتج لأعضاء هيئة التدريس الموجه نحو الكلية أو الجامعة، متوسطة. على مقياس ليكرت الثلاثي
- وجود علاقة سالبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العمل غير المنتج لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور، وهذا يعني أن المتغيرين يتحركان في الاتجاه المعاكس، أي أنه كلما زاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور، انخفض معه سلوك العمل غير المنتج لديهم، والعكس أيضاً صحيح.

#### **المحور الرابع: سبل تفعيل التزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور بسلوك المواطنة**

##### **التنظيمية للحد من سلوك العمل غير المنتج لديهم**

- تطبيق معايير للحوافز والمكافآت وتوزيع الأعمال في الكلية بما يضمن العدالة والمنافسة الشريفة بما يرفع درجة الشعور بالمواطنة التنظيمية للكلية وكذلك رفع درجة إحساسهم بالمسؤولية، ويعزز الالتزام بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور.
- عقد برامج للتنمية المهنية لرفع مستوى الالتزام لدى أعضاء هيئة التدريس خاصة الملتحقين بالوظائف الإدارية والقيادية.
- إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لحضور برامج تدريبية تساهم في تحسين أدائهم وتجعلهم أكثر ارتباطاً بالكلية والجامعة.
- منح المزيد من الثقة والحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة دمنهور بما يعزز الالتزام بسلوك المواطنة التنظيمية.

- زيادة دعم القيادات الإدارية بالجامعة لأعضاء هيئة التدريس بما يسهم وتحسين الأداء الوظيفي لهم.
- توفير التسهيلات والخدمات والتجهيزات الأساسية لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة دمنهور مثل المكاتب المناسبة، وأجهزة الحاسب الآلي، ومواقف السيارات، وغيرهما مما يجعل عضو هيئة التدريس يشعر بالتقدير والاحترام وبالتالي رفع درجة الالتزام بسلوك المواطنة التنظيمية لديه.
- العمل على زيادة مساحة إشراك أعضاء هيئة التدريس في دوائر صنع القرار بالكلية بما يزيد من التزامه بسلوك المواطنة التنظيمية لديهم.
- إبعاد كل المؤثرات التي من شأنها إثارة الصراعات بين أعضاء هيئة التدريس.
- العمل على سد احتياجات أعضاء هيئة التدريس سواء البحثية أو الأكاديمية أو العملية وتحقيق طموحاتهم.
- إتاحة الفرص أمام أعضاء هيئة التدريس للاشتراك بالمؤتمرات المختلفة على أن تتحمل الكلية أو الجامعة نفقات ذلك الاشتراك، بهدف الارتقاء بأداء البحثي والعلمي وبما يسهم في الالتزام بسلوك المواطنة التنظيمية.
- توفير مناخ يبث روح الولاء والانتماء للكلية وللجامعة، والقضاء على الشائعات التي يمكن أن تنتشر من البداية.
- نشر ثقافة حب العمل لدى جميع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة (نواة أعضاء هيئة التدريس) بكلية التربية بدمنهور بما يسهم في توجيههم لبذل أقصى جهد من أجل تقدم ورقي ونجاح الكلية والجامعة على المستويين المحلي والإقليمي.
- تنمية مبدأ الرقابة الذاتية لدى جميع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بما يؤدي إلى زيادة شعورهم بالمسؤولية تجاه الكلية والجامعة.
- التأكيد على الأثر الواضح للالتزام لأعضاء هيئة التدريس بسلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي بما يسهم في تحقيق الصالح العام للكلية والجامعة.

- تنظيم لقاءات دورية بين أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية والقيادات الجامعية بجامعة دمنهور لعرض المشكلات التي يواجهونها والسعي الجاد لحلها.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس لعمل أبحاث مشتركة وزيادة درجات تقدير هذه الأبحاث بهدف زيادة التواصل البحثي والأكاديمي بينهم.
- التأكيد على فكرة فرق العمل ذاتية التوجيه وتحديد المسؤوليات والواجبات.
- إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة دمنهور على المشاركة بإيجابية في حل المشكلات التي تواجههم.
- حث القيادات الجامعية على تقديم الدعم المعنوي والمادي لأعضاء هيئة التدريس وإظهار الثقة في قدراتهم ومهاراتهم وتقديرهم لما يبذلونه من مجهود وبما يساعدهم على تحقيق الأهداف بطريقة أفضل وبما ينعكس على زيادة التزامهم بسلوك المواطنة التنظيمية لديهم.
- إعادة النظر بصفة مستمرة في النظم والقواعد والإجراءات المعمول بها في مختلف أقسام ووحدات الكلية في ممارسة كافة الأنشطة لزيادة دافعية أعضاء هيئة التدريس على الأداء الفعال مثل مساعدة زملائهم الجدد على أداء أعمالهم (الإيثار والكياسة) وطاعتهم للقواعد واللوائح المنظمة للعمل (الوعي والضمير الحي)
- تقديم المقترحات والأفكار الجديدة التي تساعد في تطوير الكلية (السلوك الحضاري) والعمل بها بما ينعكس على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.
- توفير المناخ المحفز لأعضاء هيئة التدريس على تبني سلوك المواطنة التنظيمية من خلال إشعارهم بأهمية العمل الذي يقومون به وأخذ آرائهم قبل اتخاذ القرارات الخاصة بتنظيم الأعمال بالكلية وأيضاً تزويدهم بالمعلومات التي تساعدهم على إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة.
- عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور في مجال سلوك المواطنة التنظيمية لتعريفهم بأبعادها وأثارها وكيفية إبراز هذه

- السلوكيات والعمل على تتميتها من خلال الرضا الوظيفي والإحساس بالعدالة التنظيمية وأسلوب القيادة المتبع.
- تطبيق استراتيجيات التمكين لإتاحة الفرصة أمام أعضاء هيئة التدريس لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في المستقبل.
  - إعادة النظر في معايير تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بحيث تأخذ في الاعتبار مجموعة من السلوكيات التطوعية خاصة سلوك المواطنة التنظيمية
  - قيام الكلية بتقديم هدايا رمزية أو تذكارية لمن سلك سلوك المواطنة من أعضاء هيئة التدريس وأدى إلى تحسين أدائه ونمى لديه الشعور بالمسؤولية والانتماء للكلية، بما يسهم في تحفيز الآخرين للاقتداء بزملائهم بالعمل لينعكس الأثر الإيجابي على الكلية وعلى الجامعة.
  - نشر الوعي بأهمية سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية.

## مراجع الدراسة

### أولاً : المراجع باللغة العربية

أبو حشيش، بسام محمد. (٢٠١٨). أثر الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط بين قيم الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة الأقصى بغزة، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، ١١(٣٧)، ص ص ٩٩ - ١٢٤.

أحمد، علي يونس إبراهيم سيد. (٢٠١١). أثر الاختلاف في شكل العمالة على سلوكيات سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة الطائف، *المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة*، ٣٥(٣)، ص ص ٤٧ - ٩٨.

البصمان، فهد ضحوي ماضي. (٢٠١٦). أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية لعينة من الجامعات الحكومية الأردنية، من *متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن*.

حمانة، الزهرة. (٢٠١٦). المناخ التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية حالة مديرية مصالح الفلاحية بأم البواقي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

حيدر، عصام؛ ومصطفى، حنان. (٢٠١٧). دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة دمشق، *مجلة جامعة البعث*، ٣٩(٨)، ص ص ١١ - ٣٦.

خليفة، المعتر بالله البرنس محمد. (٢٠٢٠). دور الاحترق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأبعاد المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية بمحافظة أسيوط، *مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد*، ٢١(٤)، أكتوبر، ص ص ٦٢٢ - ٦٥٩.

الحوالدة، تيسير محمد؛ مقابلة، عاطف يوسف؛ والعمارة، محمد حسن. (٢٠١٣). درجة التزام أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات الأردنية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر الطلبة، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية جامعة الملك سعود، ٢٥(١)، ص ص ١٩ - ٤١.

دعنا، صباح جوهر. (٢٠١٧). سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، ص ١٢.

رشيد، صالح عبد الرضا؛ ومطر، ليث علي. (٢٠١٤). سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة: دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢(٧٦)، ص ص ٨٣ - ١٠٩.

الزهراني، محمد بن عبد الله بن سعيد. (١٤٢٨هـ-). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى. السالم، وفاء عبد الله محمد. (٢٠١٧). واقع التزام أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر الطلاب والطالبات، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، تصدر عن الجمعية الأردنية لعلم النفس، ٦(١)، كانون الثاني، ص ص ١٧٧ - ١٨٧.

سعدون، سمية؛ غيات، بوفلجة؛ وبزاید، نجاه. (٢٠١٧). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك (وهران)، مجلة آفاق فكرية، ٣(٧)، ص ص ١٨٨ - ٢٠٤.

السلامية، لبنى علي. (٢٠٢٠). دور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

السلوم، طارق بن محمد؛ والعضايلة، علي بن محمد. (٢٠١٣). أثر ادراك الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، المجلد ٢٥، العدد الأول، يناير / صفر، ص ص ١٦٣ - ١٨٨.

شلابي، وليد. (٢٠١٦). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

شلابي، وليد؛ وعيسى، قيقوب. (٢٠٢٠). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية على عينة من مديري المدارس الابتدائية ببلدية المسيلة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والتربوية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، (١)٥، ص ص ١٢٠ - ١٤٣.

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

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

العزام، زياد. (٢٠١٥). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، (١)٤٢، ص ص ١٠٣ - ١٣٠.



عمران، حسن عبد السلام علي؛ بلقاسم، محمد محمد الساكت؛ والهنوي، فتحية محمد عيسى. (٢٠١٨). دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد جامعة سبها، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مخبر المحاسبة، المالية، الجباية والتأمين، جامعة لعربي بن مهدي أم البواقي، الجزائر، العدد (٩)، جوان (يونيو)، ص ص ٢٦٧ - ٢٨٠.

الغزالي، فاضل راضي غباش؛ والخزاعي، صدام كاظم محمد. (٢٠١٧). التمايز السلوكي لدى القادة ودوره في التماثل التنظيمي للحد من سلوك العمل المنحرف: دراسة تحليلية في الكلية الإسلامية الجامعة، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة المثني، العراق، ٦(١)، ص ص ٨ - ٢٣.

القحطاني، عبد السلام شايح. (٢٠١٦). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري. الرياض: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.  
مباركي، نجاح. (٢٠١٧). سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط دراسة ميدانية لمتوسطتي بلدية بوشقرون، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

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

مهران، عمر نصير. (٢٠٢٠). الممارسات الديمقراطية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام في جمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة التربوية، ١(٢٦)، السنة السابعة، إبريل، ص ص ٢٥٧ - ٣٤٥.

المومني، خالد سليمان أحمد. (٢٠١٧). مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ٥(١٨)، إبريل، ص ص ٢٢٧ - ٢٤٤.

نادر، غنوة محمد. (٢٠١٣). أثر الضغوط الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة مسحية على للعاملين في المشافي العامة للساحل السوري، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية.

### ثانياً المراجع باللغة الإنجليزية

Abdullah, Aspalaila & Halim, Fatimah wati. (2016). the influence of work ethic and counterproductive work behaviour of civil servants, *Journal of Technology Management and Business*, 3(1), p p 1 -14.

Adewale, Adebayo Saheed; Ghavifekr, Simin and Bin Megat Daud, Megat Ahmad Kamaluddin. (2018). Predictors of Organizational Citizenship Behavior in Higher Education Institutions: Implication for Effective Leadership, *Educational Leader* (Pemimpin Pendidikan), 2018, Volume 6, pp 29 - 49

Al-A'wasa , Saleh Ibrahim Sulaiman. (2018). The Impact of Organizational Justice on the Counterproductive Work Behavior (CWB): A Field Study Conducted in the Jordan Customs Department (JCD), *International Journal of Business and Social Science*, 9(1), January, pp 27 - 38

Aladenusi, Oluwakemi. (2014). Counterproductive Behaviour and Job Performance among Secondary School Teachers: School Climate as a Mediator, *Journal of Education and Practice*, 5(8), pp 198- 204.

- Alson, Jollie N.; Porras, Jeanne Felice Bren C.; Sabado, Ma. Angelica L. and Tandang, Edmirenza C. (2019). Counterproductive Work Behaviors in Higher Educational Institutions, *International Journal of Multidisciplinary Research and Publications*, (IJMRAP), 1(10), pp 6-9.
- Ariani, Dorothea Wahyu. (2013). The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior, *International Journal of Business Administration*, 1(2), pp 46 – 56.
- Barbaranelli, Claudio; Flda, Roberta and Gualandri, Mario. (2013). ASSESSING COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR: A STUDY ON THE DIMENSIONALITY OF CWB-CHECKLIST, *Testing Psychometrics Methodology in Applied Psychology* (TPM), 20(3), September, pp 235 – 248.
- Bashir, Nazia ; Sardar , Amber ; Zaman, Khalid ; Swati, Aamir Khan and Fakhr, Shazia. (2012). Determinants of organizational citizenship behavior: A case study of higher education institutes in Pakistan, *Management Science Letters* 2, January, pp 329- 338,. available at: <https://www.researchgate.net/publication/272913377>
- Bukhar, iZirgham ullah. (2009). Relationship between Organizational Citizenship Behavior & Counterproductive Work Behavior in the Geographical Context of Pakistan, *International Journal of Business and Management*, 4(1), pp 85- 92.
- Ching, Gregory S. (2017). Counterproductive work behaviors within academic institutions: A myth or a reality, *International Journal of Research Studies in Psychology*, 6(1), pp 1 -14.

- Clark, Steven B. (2013). understanding counterproductive work behavior: aggressive employees' responses to leader-member exchange, *In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Arts in Psychology with a Industrial/Organizational Psychology Concentration*, East Carolina University, May.
- Dargahi, Hossein & Koiek, Somayeh. (2018). Organizational Citizenship Behaviors and Counterproductive Work Behaviors: A Study of Tehran University of Medical Sciences Staff, *Review of Public Administration and Management*, 6(1), pp 1 - 6.
- Dirican, Ayşe Hatun & Erdil, Oya. (2016). An Exploration of Academic Staff's Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior in Relation to Demographic Characteristics, 12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, 28-30 October 2016, Antalya, Turkey, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235, pp 351 – 360, Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
- González-Navarro, Pilar; Zurriaga-Llorens, Rosario; Olateju, Adekunle Tosin and Llinares-Insa, Lucía I. (2018). Envy and Counterproductive Work Behavior: The Moderation Role of Leadership in Public and Private Organizations, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, July 10, pp 1 – 17.
- Gruithuijzen, Danique. (2019). Career development opportunities and counterproductive work behavior (CWB): The mediating role of work pressure and work engagement, *Master Thesis*, Faculty of Social and Behavioral Sciences, Tilburg University.

- Helle, Ashley C. ; DeShong, Hilary L.; Lengel, Gregory J.; Meyer, Neil A.; Butler, Jaiden and Mullins-Sweatt, Stephanie N. (2018). Utilizing Five Factor Model facets to conceptualize counterproductive, unethical, and organizational citizenship workplace behaviors, ***PERSONALITY AND INDIVIDUAL DIFFERENCES***, 135(1), 1 December, pp 113 - 120.
- Hsi, Edward. (2017). an examination of predictors of counterproductive work behaviors: personality traits and transformational leadership, ***In Partial Fulfillment of the Requirements of the Degree Master of Science***, The Faculty of the Department of Psychology San José State University, August..
- Hu, Yueh-Luen; Hung, Chao-Hsiang and Ching, Gregory. (2015). Examining the Counterproductive Work Behaviors within Taiwan Academic Setting: A Pilot Study, ***Higher Education Evaluation and Development***, 9(1), June, pp 63-82.
- Li, Hongying & Cao, Yanling. (2019). The Relationship between Human Resource Management and Employee Counterproductive Work Behavior in New Ventures, 5th International Conference on Social Science and Higher Education (ICSSHE 19), ***Advances in Social Science, Education and Humanities Research***, volume 336. Atlantis Press, pp 1108 - 1111.
- Metofe , Peter A. (2017). Antecedents of Deviant Work Behavior: A Review of Research, ***Review Article, iMedPub Journals***, 3(5), pp 1 -4.
- Miao, Qing & Zhou, Jun. (2020). Corporate Hypocrisy and Counterproductive Work Behavior: A Moderated Mediation Model of Organizational Identification and Perceived Importance of CSR, ***Sustainability*** , Vol 12, pp 1 -20.

- Mkamwa, Thadeus F. (2020). The Mediating Role of Counterproductive Work Behaviour in Exploring the Association between University Staff Work-related Expectancies, Procedural Fairness, Employee Voice and Job Satisfaction, *Journal of Economics, Management and Trade*, 26(5), pp 79-96.
- Montani, Francesco & Dagenais-Desmarais, Veronique. (2018). Unravelling the relationship between role overload and organizational citizenship behaviour: A test of mediating and moderating effects, *European Management Journal*, 36(6), pp 757-768..
- Panicker, Aneesya; Agrawal, Rakesh Kumar and Khandelwal, Utkal. (2018). Inclusive workplace and organizational citizenship behavior Study of a higher education institution, India, Equality, *Diversity and Inclusion: An International Journal*, Emerald Publishing Limited, 37(6), pp 530 -550.
- Rayan, Adel R. M.; Aly, Nadia A. M. and Abdelgalel, Amany M. (2018). Organizational Cynicism and Counterproductive Work Behaviors: An Empirical Study, *European Journal of Business and Management*, 10(27), pp 70 -79.
- Rose, Kevin Jimmy. (2012). Organizational Citizenship Behaviors in Higher Education: Examining the Relationships Between Behaviors and Performance Outcomes for Individuals and Institutions, *A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education in Workforce Development Education*, University of Arkansas, Fayetteville, May.
- Samanta, Irene & Kallou, Sofia. (2020). The Role of Emotional Intelligence in Counterproductive Work Behavior, *European Business & Management*, 6(2), pp 20 - 27.

- Szostek, Dawid. (2018). counterproductive behavior, comparison of public and private sector, *journal of Positive Management (JPM)*, 9(1), pp 3 -17.
- Tufail, Muhammad Shahid; Muneer, Saqib and Manzoor, Muhammad. (2017). how organizational rewards and organizational justice affect the organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: analysis of pakistan service industries, *City University Research Journal*, Special Issue, Malaysia, pp 171 – 182.
- Uche, Ignatius Ikechukwu ; George, Olusoji and Abiola, Wuraola. (2017). Counterproductive Work Behaviors: a Socio-Demographic Characteristic-Based Study among Employees in the Nigerian Maritime Sector, ACTA UNIV. *SAPIENTIAE, ECONOMICS AND BUSINESS*, Vol. 5, pp 117–138.
- Zhang, Yue ; Crant, J. Michael and Weng, Qingxiong. (2019). Role stressors and counterproductive work behavior: The role of negative affect and proactive personality, *International Journal of Selection And Assessment*, Vol 27, June, pp 267–279.
- Djalab, Zohra & Hazerchi, Tarek. (2021). The Role of Organizational Culture on Enhancing the Organizational Citizenship Behavior - A Field Study of the Algerian-Cuban Friendship Hospital for Ophthalmology in Djelfa, *Strategy and Development Review*, 11(2), Special Issue, February, pp 561 – 580.

ملحق (١)

الدراسة الاستطلاعية

لتحديد بعض سلوكيات العمل غير المنتج لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور



السيد أ.د. / ..... / الدرجة العلمية / .....  
(اختياري) (مطلوبة)  
بقسم / ..... / سنوات الخبرة / .....  
(مطلوب) (مطلوبة)

بعد التحية

يقوم الباحث بعمل دراسة حول "مدى التزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية  
جامعة دمنهور بسلك المواطنة التنظيمية وأثرها على الحد من سلوك العمل غير  
المنتج لديهم"، ولاستكمال الدراسة يتطلب إجراء دراسة استطلاعية للكشف عن توافر  
بعض سلوكيات العمل غير المنتج لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة  
دمنهور، تمهيداً لوضع تصور مقترح للحد من مخاطر هذا السلوك، لذا التكرم من  
سيادتكم قراءة العبارات واختيار ما ترونه مناسباً من وجهة نظركم، علماً بأن هذه  
المعلومات لن تستخدم لأي غرض آخر غير البحث العلمي وستكون على أعلى درجة من  
السرية والخصوصية.



## مفاهيم الدراسة

- ١- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، هو كل ما يقوم به عضو هيئة التدريس من أفعال تطوعية اختيارية، ولا توجد في التوصيف الوظيفي الخاص بهم، وتسهم في زيادة فعالية الكلية، والارتقاء بمستوى الأداء الكلي، ولا تتم مكافأتها من خلال نظم الحوافز الرسمية بالجامعة، كما أنه لا يمكن معاقبة من لم يقوم بها.
- ٢- مفهوم سلوك العمل غير المنتج، هو كل ما يقوم به أعضاء هيئة التدريس من أفعال اختيارية أو متعمدة وتنتهك المعايير التنظيمية للعمل، وتمثل تهديداً للكلية، أو لأعضاء هيئة التدريس بها أو كليهما، وأن انتشارها يمنع الإنتاجية ويشكل تهديداً اقتصادياً كبيراً للجامعة.

ونشكر سيادتكم حسن التعاون

الباحث

الدكتور

مصطفى أحمد أمين

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية بدمنهور



## ملحق (٢)

### قائمة بأسماء المحكمين

### قائمة بأسماء المحكمين مرتبة أبجدياً

م	الاسم	البيانات
١. أ. د / إسماعيل محمد دياب	أستاذ أصول التربية المتفرغ كلية التربية جامعة دمنهور	
٢. أ. د / سيف الإسلام علي مطر	أستاذ الإدارة التعليمية وسياسات التعليم كلية التربية جامعة الإسكندرية	
٣. أ. د / عادل السعيد البنا	أستاذ ورئيس قسم علم النفس كلية التربية جامعة دمنهور	
٤. أ. د / هالة طليمات	أستاذ المناهج وطرق التدريس كلية التربية جامعة دمنهور	
٥. أ. د / وفاء حسن مرسي	أستاذ أصول التربية كلية التربية جامعة دمنهور	
٦. أ. د / ياسر مصطفى على الجندي	أستاذ أصول التربية وعميد كلية التربية جامعة كفر الشيخ	
٧. أ. د / محمد إبراهيم أبو خليل	أستاذ أصول التربية كلية التربية جامعة دمنهور	
٨. أ. د / محمود مصطفى الشال	أستاذ أصول التربية كلية التربية جامعة دمنهور	
٩. أ. م. د / عماد عبد اللطيف محمود	أستاذ أصول التربية المساعد كلية التربية جامعة سوهاج	
١٠. د / خميس فهم عبد الفتاح	مدرس أصول التربية كلية التربية جامعة أم القرى	
١١. د / محمد عبد الحكيم هلال	مدرس أصول التربية كلية التربية جامعة دمنهور	



السيد الأستاذ الدكتور / عميد كلية التربية جامعة دمنهور

بعد التحية

برجاء من سيادتكم التكرم بالعلم أنني أقوم بعمل دراسة علمية بعنوان:

مدى التزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمنهور بسلوك المواطنة التنظيمية  
وأثرها على الحد من سلوك العمل غير المنتج لديهم

ويتطلب الأمر تطبيق أداة الدراسة (استبانة) على أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية جامعة  
دمنهور لتحديد مدى الالتزام بسلوك المواطنة التنظيمية. ومظاهر سلوك العمل غير المنتج،  
والمرجو الموافقة على تسهيل مهمة الباحث في تطبيق الاستبانة على أعضاء هيئة التدريس بكلية  
من خلال الرابط الإلكتروني:

[https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=137-GcoB5kqctD11tSZEIGNOj\\_YhiX9KpFFWxgnIG-5UMVBEOdRaQVBWtkVDNfk1UUxRRUxEMDNBM4u](https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=137-GcoB5kqctD11tSZEIGNOj_YhiX9KpFFWxgnIG-5UMVBEOdRaQVBWtkVDNfk1UUxRRUxEMDNBM4u)

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مقدمه لسيادتكم

د/ مصطفى أحمد أمين

أستاذ أصول التربية المساعد

