

## آليات مقترحة للتغلب على معوقات سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم

إعداد

تسنيم مصطفى كمال فتحي

د. غدي رجائي عبد المنعم

مدرس بقسم الإدارة التربوية  
وسياسات التعليم  
كلية التربية جامعة الفيوم

أ.م.د. سميحة على مخلوف

أستاذ الإدارة التربوية  
وسياسات التعليم المساعد  
كلية التربية جامعة الفيوم

### ملخص البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تقديم بعض الآليات المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم، وذلك من خلال عرض الأسس الفكرية للمواطنة التنظيمية، والمعوقات التي تواجه تطبيقها، ووضع آليات مقترحة للتغلب على معوقات تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة البحث من (1134) معلم ومعلمة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم، وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج ساهمت في تشكيل بعض الآليات والمقترحات للتغلب على معوقات سلوك المواطنة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم.

الكلمات المفتاحية: سلوك المواطنة التنظيمية – معلمو مدارس الثانوي العام.

### Abstract:

The aim of the current research is to present some proposed mechanisms to overcome the obstacles to implementing organizational citizenship behavior for teachers in general secondary education schools in Fayoum Governorate. This is done by presenting the intellectual arc of organizational citizenship and the obstacles facing its application and developing proposed mechanisms to overcome the obstacles to implementing organizational conference behavior in general secondary education schools in Fayoum Governorate. The researcher used the descriptive analytical method relying on a questionnaire tool for all the data. The sample was of (1134) teachers in secondry school in Fayoum Governorate. The research concluded with a set of results that contributed in the formation of some Mechanisms and proposals to overcome obstacles to organizational citizenship behavior in general secondary education schools in Fayoum Governorate.

### مقدمة:

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها أي منظمة، وهي تعتبر الركيزة الأساسية في كافة التنظيمات. ويعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من أهم مقومات التغيير في المؤسسات التعليمية التي يعتبر من أساسياتها الإلتزام بالسلوكيات الأخلاقية الفاضلة بما يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة التعليمية.

وفي نهاية السبعينيات ظهر مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية، والذي يعني السلوك التطوعي الاختياري لأفراد المؤسسة، والذي لا يندرج تحت نظم المكافأة الرسمية، والهادف إلى تدعيم أداء المؤسسة، وتحقيق فعاليتها، حيث يشمل: سلوكيات الأفراد، وهو غير مرتبط بالمهام الوظيفية الرسمية، التي يقوم بها الأفراد، ولا يحاسب

على مدى قيامه بها بالشكل الرسمي؛ لأنها تطوعية (نواز فيض جميل نادر، 2019: 64).

ويعتبر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تشير إلى ضرورة الاستفادة من الموارد البشرية في مؤسسات التعليم، والتي تتمثل في هذا البحث بالمعلمين، ويمثل المعلمون عنصراً أساسياً في تقدم وتطور المؤسسات التعليمية حيث أن هناك أهمية كبيرة لسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات التعليمية في تحسين مستوى كفاءة وفعالية المدرسة ورفع الروح المعنوية للمعلمين وزيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والاستمرارية للنجاح والوصول للتميز المؤسسي (ياسر فتحي الهنداوي، 2012: 250).

وتتضمن المواطنة التنظيمية الإسهامات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية بالمدرسة التي يعمل بها، كمساعدة الفرد لزملائه الآخرين، والعمل بالأنشطة التطوعية، والمشاركة الفعالة، وتقديم الاقتراحات، التي تسهم في تطوير الأداء، ومن ناحية أخرى الامتناع عن بعض الممارسات السلبية، كتصيد الأخطاء والتحدث بسلبية عن المؤسسة التعليمية التي يعمل بها (عمر نصير مهران، 2020: 278).

ويؤدي المعلمون في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر دوراً بارزاً، وذلك لكونه الأداة التي توفر احتياجات خطط التنمية الشاملة، وتوفير الكفاءات التي يحتاجها المجتمع، وحتى يتسنى للمعلمين بهذه المرحلة التعليمية القيام بدورهما الفعال وبأكبر قدر من الكفاءة أصبح من الضروري التحول من توظيفهم لتنفيذ الخطط التعليمية وتحقيق رؤية المدرسة إلى المشاركة الفعالة في النواحي الإدارية التي لا تزال قاصرة على الطاقم الإداري بالمدرسة وعلى رأسه المدير، ومن خلال هذا البحث سيتم إلقاء الضوء على واقع سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين بمدارس التعليم

الثانوي العام بمحافظة الفيوم كنموذج لسائر المدارس الثانوية العامة في مصر، ثم تقديم بعض المقترحات للتغلب على ما يواجهه من معوقات.

### مشكلة البحث:

إن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي يهدف للارتقاء بأداء المؤسسة التعليمية والعمل على بقائها وهو يعتبر من أهم مقومات التغيير في المؤسسة التعليمية التي من أساسياتها الإلتزام بالسلوكيات الأخلاقية الفاضلة مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة التعليمية وهو أيضا سلوك يهدف إلى مساعدة الأفراد العاملين في المؤسسة بالقيام بأعمالهم والتعاون معهم وهو في النهاية يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل.

على الرغم من الجهود المبذولة لدعم تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية من قبل وزارة التربية والتعليم المصرية إلا أن هناك عدة مشكلات تمثل عائقا أمام تفعيلها وتشمل ما يلي (منال صبري محمود، 2022: 501):

- ضعف التزام أعضاء المجتمع المدرسي بالأنظمة والتعليمات المدرسية في غياب الرقابة الإدارية.
- ضعف اشتراك أعضاء المجتمع المدرسي في فرق تطوير أداء المدرسة.
- ضعف تطوع المعلمين لتقديم نشاطات إضافية للطلاب في غير أوقات العمل الرسمية.
- الاستعداد لتأدية بعض الأعمال التطوعية موجود لكن بدرجة متوسطة وينقصه: التنظيم والتجديد والتدريب والوقت.
- وفي دراسة (عمر نصير مهران، 2020: 281) التي أوضحت أن وزارة التربية والتعليم تبذل جهود نحو تطبيق الديمقراطية بالمدارس، ورفع مستوى المهني للمعلم

وزيادة فعاليته في أداء مهامه إلا أن هناك العديد من العقبات التي تعوق الجهود عن تحقيق أهدافها من أهمها:

- 1- اتسام نظام التعليم في مصر بدرجة عالية من المركزية.
- 2- غياب الديمقراطية عن جو المجتمع المدرسي ونظام إدارتها.
- 3- سيادة النزعة التسلطية عند بعض المديرين وعدم رغبة الكثير من المعلمين في التعاون أو المشاركة في إدارة المدرسة.
- 4- العجز في أعداد المدرسين فهناك بعض المدارس ينقصها العدد اللازم من المدرسين وهو ما يؤثر على قدرتهم ورغبتهم واستعدادهم نحو القيام بالأدوار الإضافية التي يمكن أن تطلب منهم.
- 5- البيئة الحالية للمدرسة لا تساعد على المشاركة وتعايش أطرافها معا ومن ثم تعذر نجاح المشاركة في ظل الإدارة التقليدية القائمة.
- 6- سياسة المناهج الحالية للتعليم الثانوي لا تحقق المشاركة الديمقراطية.
- 7- عدم وجود مقرر متخصص في تدعيم القيم الديمقراطية في مدارس التعليم الثانوي العام أو على الأقل موضوعات متخصصة في تدعيم الديمقراطية والممارسات السياسية في المقررات الدراسية أو حتى الأنشطة المصاحبة لتلك المقررات.

وفي دراسة (أمينة شريف صبري فوده، 2021: 143) التي أكدت أن الإدارة المدرسية أحد الوظائف الهامة التي يقوم بها القائد داخل المؤسسة التعليمية إذ أن هناك ضرورة لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية نتيجة للتغيرات المعاصرة التي تحد من فعاليات المديرين وقدرتهم على العمل بما ينعكس على أدائهم إذ لا يمكن للأهداف التربوية أن تتحقق إذا لم يتم تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تواجه الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي العام العديد من مشكلات كثيرة في النواحي المالية

والمادية، والنواحي التقنية الرقمية، والنواحي الإدارية، ونواحي متعلقة بالقوانين والمركزية. ومن هذا المنطلق فإن سلوك المواطنة التنظيمية من أهم مقومات التغيير في المؤسسات التعليمية التي من أساسياتها الالتزام بالسلوكيات الفاضلة بما يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسات التعليمية.

وفي دراسة استطلاعية قامت بها الباحثة على بعض معلمي التعليم الثانوي توصلت إلى أنه هناك قصور واضح في الأخذ بأسلوب سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم الثانوي العام في مصر بصفة عامة، (في محافظة الفيوم) على وجه التحديد حيث ابتعد العديد من المديرين بهذه المدارس عن الأساليب الإدارية الحديثة وتمسكوا بالأساليب التقليدية في الإدارة فضلا عن فقدان القيادة الجماعية وإحجام بعض المديرين عن تفويض السلطات للمعلمين حتى المتميزين منهم، ومن أهم ما توصلت إليه الباحثة من خلال الدراسة الاستطلاعية عن واقع سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم وجود بعض المعوقات التي تحول دون الأخذ بأسلوب المواطنة التنظيمية للمعلمين.

### أسئلة البحث:

مما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: كيف يمكن تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي التعليم الثانوي بمحافظة الفيوم؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:

1- ما الإطار الفكري لسلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية أو التربوية؟

2- ما الواقع النظري لمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم؟

3- ما واقع سلوك المواطنة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة؟

4- ما الآليات المقترحة للتغلب على معوقات سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم؟

### أهمية البحث:

### الأهمية النظرية:

- تناول أحد المداخل الإدارية الحديثة وهو مدخل سلوك المواطنة التنظيمية لما له أهمية في تطوير المؤسسات التعليمية بصفة عامة ومدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم بصفة خاصة.
- كثرة العقبات والمشكلات التي تواجه مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم بما يلزم تبني أساليب إدارية حديثة تجعلها قادرة على مواجهة هذه التحديات وقادرة على المنافسة وتمكنها من تحقيق الأهداف وتطوير الأداء وتنفيذ خطتها الاستراتيجية على أتم وجه.
- التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتطوير التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم على ضوء مدخل سلوك المواطنة التنظيمية بما ينمي المهارات الإبداعية وتطوير الأداء وصنع القرار لدى معلمي التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم

- تحديد الاتجاهات والمداخل الحديثة في الإدارة لتطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم

### الأهمية التطبيقية:

- توعية مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة الفيوم بأهمية مشاركة العاملين في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- التركيز على وضع آليات مقترحة لكيفية تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم.

#### **أهداف البحث:** تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على أساليب المواطنة التنظيمية من خلال عرض: مفومها، وأساليبها، وأهدافها.
- 2- معرفة معوقات تطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة.
- 3- تقديم آليات مقترحة للتغلب على معوقات تطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم.

#### **حدود البحث:**

**الحدود الموضوعية:** تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم.

**الحدود البشرية:** تطبيق أداة الدراسة الميدانية على عينة من معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم.

**الحدود المكانية:** تطبق الدراسة الميدانية ببعض مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم في جميع إدارتها التعليمية.

**الحدود الزمنية:** طبقت أداة البحث في الفترة من 2023/8/13 إلى 2023/10/30.



**مصطلحات البحث:****(1) المواطنة التنظيمية:**

ويتم تعريف المواطنة التنظيمية اصطلاحياً بأنه: سلوكيات اختيارية تقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية الرئيسية، ولا ترتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي، ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي، وتستهدف هذه السلوكيات تحقيق مصلحة المنظمة ككل أو تحقيق مصلحة أفراد معينين داخل المنظمة، وذلك من خلال الإسهامات الإيجابية التي يمارسها الفرد تطوعاً أو من خلال الامتناع عن التطوع، وهي سلوكيات نزيهة تترتب على ممارستها بشكل دوري تحقيق الرفاهية التنظيمية (THE UNIFIED DICTIONARY, 2020: 46).

ويمكن تعريف المواطنة التنظيمية إجرائياً بأنها السلوك الإنساني الذي يؤديه الفرد في المؤسسة بصورة اختيارية ويحدث أثراً إيجابياً في خدمة المؤسسة وزيادة قدرتها على الأداء التنظيمي دون احتساب ذلك السلوك ضمن المكافآت الرسمية، من خلال خمسة أبعاد: الإيثار، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، وبقظة الضمير، والمجاملة والكمياسة.

**منهج الدراسة وأدواتها:**

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبته في الحصول على معلومات وافية ودقيقة للواقع الإداري للمؤسسات التعليمية لمرحلة التعليم الثانوي العام، ويمكن من خلال المنهج الوصفي التحليل والتفسير، ثم الخروج باستنتاجات بغية تحسين الأداء والأوضاع. ومن أدوات الدراسة التي سوف تعتمد الباحثة عليها الاستبانة لقياس مدى ممارسة معلمي المدارس الثانوية العامة لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

**الدراسات السابقة:**

## أولاً: الدراسات العربية:

(1) دراسة (عمر نصير مهران رضوان، 2020) بعنوان "الممارسات الديمقراطية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام في جمهورية مصر العربية":

يهدف البحث إلى التعرف على الأسس النظرية للممارسات الديمقراطية ومستوياتها وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأيضاً الكشف عن مدى إمكانية التنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام في جمهورية مصر العربية ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على استبيان موجه إلى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام في جمهورية مصر العربية. ومن أهم نتائج التي توصل إليها البحث وجود علاقة تبادلية بين الديمقراطية والتربية حيث يتوقف كل منهما على الآخر ويتأثر به، وتتضمن سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلم ثلاث أبعاد هي سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الطلاب وسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلم الموجهة نحو زملاء العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلم الموجهة نحو المدرسة ككل. وتتسم سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين بمدارس الثانوية العامة في مصر نحو الطلاب بأنها تتم بشكل عام بدرجة متوسطة. وتتسم سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين بالمدارس الثانوية العامة في مصر نحو زملاء العمل بأنها تتم بشكل عام بدرجة مرتفعة. وتتسم غالبية سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين نحو مدارسهم بدرجة مرتفعة.

## (2) دراسة (حماد جمال أبو العينين محمد، 2019) بعنوان "القيادة التحويلية بمدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمحافظة الجيزة":

يسعى البحث إلى التعرف على الأسس النظرية لكل من القيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية والتعرف على واقع القيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية والعلاقة بينهما بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الجيزة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة. ومن أهم النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الجيزة وبين مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية. ومن الاستنتاجات أيضا أن ممارسة المديرين للقيادة التحويلية تجعل الأهداف التربوية واضحة كما أنها تحدد أدوار العاملين بالمدرسة مما يوفر مناخ تربوي مناسب يسوده التعاون المتبادل بين العاملين بالمدرسة مما يسمح بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

## (3) دراسة (صاحبة حنس خلف العتيبي، 2019) بعنوان "درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض":

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمات والكشف عن الفروق ذات دلالة احصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى قائدات المدارس التي تعزى لمتغير: المرحلة الدراسية والخبرة وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أداة الاستبانة على عينة عشوائية بلغ حجمها 380 معلمة

من مَن يعملن في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمدينة الرياض وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ومن أهمها: أن ممارسة قائدات مدارس التعليم العام حكومية لسلوك المواطنة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمات، حيث جاءت في المرتبة الأولى بعد (السلوك الحضاري)، يليه (وعي الضمير)، ثم (الكياسة)، ثم (الإيثار)، وأخيرا (الروح الرياضية).

### ثانيا: الدراسات الأجنبية:

(1) دراسة (Amelita A. Gaerlan, 2021) بعنوان "دور القيادة الأخلاقية والسلوك التنظيمي للمعلمين على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي":

هدف البحث إلى توضيح دور القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وقد تبين أن لها تأثير على السلوك التنظيمي للأفراد في مؤسسات التعليم العالي، واستخدم البحث المنهج الكمي والمنهج الوصفي المسحي، والذي صمم لجمع المعلومات من 150 مدرس. وأشارت نتائج البحث أن القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي للمعلمين يؤثر بصفة أساسية على سلوك الإلتزام التنظيمي، وأشارت النتائج أيضا أن القيادة الأخلاقية تؤثر على الإلتزام التنظيمي، وصرحت النتائج أن القيادة الأخلاقية لها تأثير غير مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية.

(2) دراسة (Karabatak, Songul, 2019) بعنوان "أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين ومستويات الإجهاد على فاعلية المدرسة":

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين فاعلية المدرسة والخصائص الديموغرافية للمعلمين وسلوكيات المواطنة التنظيمية والإجهاد وتأثيرات الخصائص الديموغرافية للمعلمين وسلوكيات المواطنة التنظيمية ومستويات الضغط على فاعلية

المدرسة في نطاق البحث وقد تم استخدام نموذج مقارنة سي بي وتم تقييم آراء 222 مدرساً تركياً كانوا يعملون في المدارس. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أولاً: فعالية المدرسة مرتبطة بشكل إيجابي بجميع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين. ثانياً: الخصائص الديموغرافية لم تكن مؤشراً كبيراً لفاعلية المدرسة ولكن متغير الأقدمية كان مؤشراً كبيراً لفاعلية المدرسة.

### (3) دراسة (Sonia Barghani, 2021) بعنوان "دور التطوير الفعال للمعلمين" سلوك المواطنة التنظيمية والدافعية":

هدفت الدراسة إلى توضيح دور التطوير المهني وعلاقته بتطوير أداء المعلمين وسلوك المواطنة التنظيمية فالهدف من هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين التطوير المهني وزيادة الحافز لدى المعلمين وسلوك المواطنة التنظيمية استخدم الباحث في الدراسة الأسلوب الوصفي الإحصائي على 28 معلماً وقد نظمت الدراسة على مرحلتين مع توفير فرص التطوير المهني وتقديم استطلاعات متعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية والشعور بالتحفيز كما تبادل الأعضاء أفكارهم في مقابلات شبه منظمة، ثم فحص محاضر المقابلات باستخدام مبادئ التحليل كما حددها براون كلارك 2008، وأشارت النتائج أن التطوير المهني يمكن أن يزيد من سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين وزيادة حماسهم إذا تم تعزيز مكان العمل من خلال التواصل الواضح والفرص التعاونية وتوقعات التطوير المهني والاعتراف بها ومن النتائج أيضاً أن زيادة الحافز لدى المعلمين وسلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى مزيد من الرضا الوظيفي ويصبح مكان العمل أكثر إنتاجية.

#### (4) دراسة (James Aboyi PhD, 2018) بعنوان "العلاقة حول المناخ المدرسي وسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الكاثوليكية":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة العلاقة بين المجالات الرئيسية الأربعة للمناخ المدرسي الكاثوليكي (القيادة الجماعية، الكفاءة المهنية للمعلمين، الصحافة الأكاديمية، الضعف المؤسسي) وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المنطقة الجنوبية الوسطى من ولاية أريزونا، تم قياس المناخ المدرسي باستخدام مؤشر المناخ التنظيمي، وتم قياس المواطنة التنظيمية باستخدام مقياس سلوك المواطنة التنظيمية كانت الدراسة مبنية على الأساس النظري لنظرية التبادل الاجتماعي والأطر النظرية للمناخ المدرسي، وسلوك المواطن التنظيمي، وقد تم إجراء اثنين من الاختبارات المترابطة مع إضافة ملاحظات وفرضيات علمية، وأظهرت النتائج أن ثلاثة من مجالات المناخ المدرسي لها علاقة هامة من الناحية الإحصائية، مع المكتب التدريسي للمعلمين، وهي تشمل القيادة الجماعية، والكفاءة المهنية والصحافة الأكاديمية، ولم يكن للضعف المؤسسي في المناخ المؤسسي علاقة ذات دلالة إحصائية عند المعلمين.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

ويتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في عرض الأسس الفكرية لسلوك المواطنة التنظيمية، واختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة، في هدفه الرئيسي، وهو التغلب على معوقات تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية في مدارس تعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم. واستفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في فهم موضوع البحث، وتحديد النواحي التي تم بحثها في موضوع البحث وبدأ من حيث انتهى الآخرون، وقد تم الرجوع لبعض المراجع ذات الصلة بموضوع البحث، واختيار

المنهج المناسب، وبناء الأداة التي اعتمد عليها البحث لجمع البيانات وتوظيف نتائج الدراسات السابقة في تدعيم مشكلة البحث، وتفسير ما تم التوصل إليه من نتائج.

### خطوات السير في البحث:

- المحور الأول: الإطار النظري يتضمن:
  - أولاً: الإطار الفكري لسلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية من خلال الأدبيات الإدارية والتربوية، ويشمل: (عرض مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية: أهميته، أهدافه، خصائصه، أبعاده)
  - ثانياً: الواقع النظري لمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم
- المحور الثاني: الدراسة الميدانية للتعرف على معوقات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم.
- المحور الثالث: آليات مقترحة للتغلب على معوقات سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم.

### المحور الأول: الإطار النظري:

#### أولاً: الإطار الفكري لسلوك المواطنة التنظيمية:

#### مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

يعرف سلوك المواطنة التنظيمية (David E. Thalacker, 2017) أنه سلوك تقديري يعزز الكفاءة وسلاسة العمليات في مكان العمل، وعلى الرغم من أنه ليس جزءاً من نظام المكافآت الرسمية، ولكن سلوك المواطنة التنظيمية يجعل أفعال المواطنة التنظيمية أنشطة مرغوبة للمنظمات.

وأيضاً يعرف سلوك المواطنة التنظيمية على أنه إجراءات مفيدة للمنظمات مثل: مساعدة الزملاء، والحضور والتواجد في المكتب في وقت مبكر، الافتراضات

التقديرية للمهام المخصصة، والتعاون في تنفيذ القرارات الإدارية ( Leyla Gegum )  
(Dizer, 2019: 32)

ويعرف أيضا بأنه هو السلوك الذي يساهم في الحفاظ على السياق الاجتماعي والنفسي الذي يدعم أداء المهام ويعززه، ويتضمن سلوك المواطنة التنظيمية الإجراءات التطوعية على المستوى الفردي، والتي لا يتم الاعتراف بها، أو بمكافأتها رسميا من قبل المنظمة، والتي ينظر إليها على أنها سلوكيات أدوار إضافية، ولها تأثير ايجابي كبير على النجاح التنظيمي. ( Kuldeep kaur, Jurpreet )  
(Randhawa, 2018: 156)

ويذكر أيضا أن سلوك المواطنة التنظيمية هو أن رغبة الموظف تتجاوز ما هو مطلوب منه لإكمال المهمة وفقا لتقدير الفرد دون توقع للمكافأة، وأن هناك علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية، وتحفيز الخدمة العامة، وهو ميل الموظفين المشاركين في نشاط بقصد الخدمة الأفضل للمصلحة العامة حتى يحقق وينجز المستوى الذي يشعر به الموظف بالرضا عن وظيفته وتتأثر مواقف الموظف وسلوكياته بمستوى الشخصية وتلبية الاحتياجات، وتشمل الاحتياجات الشخصية، مثل: تلقي التدريبات لمواكبة المجال، وأيضا تشمل الاحتياجات الشخصية، التي تشمل: الاجتماعات، والعلاقات الايجابية مع زملاء العمل. ( Joy Bascom, 2020: 13)

إن المواطنة التنظيمية من وجهة نظر ( Jill W. Graham Richard M. )  
(Dieneschm,1999) هي سلوك تطوعي يرتبط بعلاقة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات الأساسية، وهي: الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والعدالة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والدوافع الذاتية، والثقافة التنظيمية. إن تقدير العامل في المنظمة والأخذ برأيه في صنع القرار، والاستماع إلى مقترحاته وأفكاره وإظهار الثقة في أدائه وقدراته يساهم في إحساسه بالمسؤولية تجاه المؤسسة وقادتها، ويجعله يشعر



أنه مكون أساسي في هذه المؤسسة وأنه ركيزة أساسية فيها، الأمر الذي يدفعه إلى تقديم سلوكيات وأدوار إضافية خارج نطاق دوره الأساسي، والانخراط في سلوكيات تطوعية من شأنها الدفع بفريق عمله إلى تحقيق أهداف وتطلعات المؤسسة.

### أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات التعليمية:

وتكرت العديد من الأبحاث أهمية سلوك المواطنة التنظيمية، ومنها (محمد عبد النبي عيد مطران ورشا عويس حسين، 2018: 267):

- 1- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في كونه أسلوباً يرفع من أداء العاملين بالمنظمة لما ينتج عنه من تعاون نظير العلاقات التبادلية بين موظفي المنظمة، مما يساهم في زيادة مخرجات المنظمة حسب طبيعة كل منظمة على حده.
- 2- يمد سلوك المواطنة التنظيمي الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.
- 3- القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمي يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.
- 4- يحسن سلوك المواطنة التنظيمي من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والجدولة وحل المشاكل.

### خصائص سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية:

ومن خصائص سلوك المواطنة التنظيمية (إيلي مازن وعنايات إبراهيم، 2015: 243-244)

- 1- سلوكيات اختيارية لا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي. ولا ترتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي

2- سلوكيات تشتمل على نوعين من السلوكيات هما: أولهما الإسهامات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية، مثل: مساعدات الفرد لزملائه، وثانيهما السلوكيات التي يتمتع الفرد عن ممارستها طواعية، مثل: تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين.

3- زيادة فعالية المنظمة والارتقاء بها، بتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

4- لا تجلب أي فائدة أو مصلحة مباشرة للفرد على المدى القصير، ولكنها تحقق لممارسها أفضلية وميزة تنافسية.

5- ذات طبيعة متعددة الأبعاد.

6- هي مجموعة من الأفعال وليس فعلا واحدا، وتختلف هذه الأفعال من منظمة لأخرى، ومن مجتمع إلى آخر وفقا لطبيعة وشكل اللوائح والثقافات المحددة..

### أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات التعليمية: البعد الأول: الإيثار:

ترى (منال صبري محمود بشير، 2022: 91) أنه هو نمط من السلوك الاجتماعي الذي يصدره الفرد من تلقاء نفسه، ويتضمن تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية دون توقع المكافأة منهم، مثل: مساعدة المعلمين بعضهم ببعض. وتتلخص أبعاد السلوك الإيثاري في إيثار المعلم للطالب، وإيثار المعلم لزملائه وإيثار المعلم للإدارة المدرسية والمرحلة التعليمية. ومن أمثلة هذه السلوكيات: (مساعدة الزملاء في العمل لحل المشكلات التي تواجههم، الاستعداد لمساعدة الزملاء الجدد للتكيف مع بيئة العمل، مشاركة العاملين الآخرين للقيام بطرق وأساليب جديدة للعمل)

### البعد الثاني: المجاملة والكمياسة:

ذهب (Mohamed El-Hazi, 2017: 415) إلى أنه هو السلوك التلقائي المرتبط بتجنب الخلافات، وتقليل المشكلات المتعلقة بالعمل، ومراعاة شعور الآخرين، واحترام العمل ووقته، وعدم إهداره، واحترام حقوق الزملاء، ورغباتهم، وخصوصياتهم، وتجنب إثارة المشاكل، واتخاذ الخطوات اللازمة للتخفيف من إثارة المشاكل ونقاديها. ومن أمثلتها: (احترام حقوق الزملاء الآخرين وخصوصياتهم، تقديم الاقتراحات وتميير المعلومات وتسهيل إجراءات وعمل المنظمة، حالات التنكير والتشاور).

### البعد الثالث: الروح الرياضية:

من وجهة نظر (Hakan, E., 2011: 19) تعني الروح الرياضية أن تكون متسامحا، وأن تتجنب الشكوى، وهناك بعض الأبعاد للروح المعنوية، مثل: التسامح والاحترام وتجنب المشكلات، وتعرف الروح المعنوية من جهة المعلم بأنها القدرة على التأقلم والتوافق مع التغيرات التي تحدث داخل المنظمة، ومن الأمثلة على ذلك تجنب صغائر الأمور، مثل: القيل والقال، وتجنب الشكوى من المسائل التافهة. ومن أمثلتها: (العمل بدون إبداء الشكوى والتذمر والضجر، عدم البحث عن أخطاء في المؤسسة التعليمية أو الإيقاع بها عمدا، تحمل الظروف الصعبة في العمل وتقبلها، التضحية بالمصالح الشخصية من أجل مصلحة المنظمة أو فريق العمل).

### البعد الرابع: يقظة الضمير:

تؤكد (رانيا محمد علي عطية، 2019: 19) على أنها هي السلوكيات الطبيعية التي تتجاوز الحد الأدنى من الالتزام الذي تقتضيه متطلبات الوظيفة. والتي تعكس الضمير في بعض الممارسات مثل: الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، وعدم التمارض للحصول على الإجازات، والعمل بجدية وعدم تضييع وقت العمل، واحترام

اللوائح والقوانين، وعدم الالتفاف حول قواعد العمل، والمحافظة على موارد المؤسسة، واستثمار الوقت وعدم إضاعته والتفاني في العمل. ومن أمثلتها: (الحضور إلى العمل بشكل مبكر، الدقة في المواعيد، عدم قضاء الوقت المخصص للعمل في قضايا ومحادثات شخصية، اتباع قواعد وتعليمات المنظمة واجراءاتها الرسمية).

### البعد الخامس: السلوك الحضاري:

ذكر (أحمد حسن عبد الرحمن، 2020: 327) أنه هو مشاركة الموظف الفعالة، وتحمله المسؤولية في إدارة أعمال المنظمة والحرص على نجاحها وتطويرها من خلال المتابعة المستمرة لها والمحافظة على سمعة المنظمة والمدرسة والتقدم بمقترحات جديدة لتطوير طرق العمل بها. ويتناول هذا النوع من السلوكيات: (قراءة المراسلات التنظيمية والرد عليها، وحضور الندوات وحلقات النقاش التي تعقدها إدارة المؤسسة التعليمية، التقدم بمقترحات جديدة لتطوير طرق العمل أو المساهمة في مناقشة الموضوعات والقضايا التي تواجه جماعة العمل، تأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المؤسسة).

### ثانياً: الواقع النظري لمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم:

في هذا المحور نقلني الضوء على أهم ملامح التعليم الثانوي العام في مصر بوجه عام، وعلى واقع التعليم الثانوي في محافظة الفيوم على وجه الخصوص، باعتبارها إحدى محافظات شمال الصعيد في مصر، والتي تمثل المدارس الثانوية العامة بها نمودجا للمدارس الثانوية العامة في مصر فمحافظة الفيوم<sup>(1)</sup> تحتوي على

(1) كتاب الاحصاء السنوى

[https://emis.gov.eg/Site%20Content/book/2022-2023/main\\_book2023.html](https://emis.gov.eg/Site%20Content/book/2022-2023/main_book2023.html)

سبع إدارات تعليمية موزعة على مراكز وقرى المحافظة، حيث بها 94 مدرسة ثانوي عام، و2213 معلم ثانوي موزعين على مختلف الإدارات في محافظة الفيوم. ويمثل المعلم في مصر عموماً أهم العناصر الفعالة في الإدارة المدرسية، والتي يتوقف نجاحها وتحقيق أهدافها على تأدية المعلم لواجباته ومسؤولياته الإدارية والفنية داخل المدرسة وخارجها ومن أبرز هذه الواجبات والمسؤوليات حيث ينص القرار الوزاري رقم 64 بتاريخ 2001/5/31 بشأن اعتماد بطاقات الوصف الوظيفي لأعضاء هيئة التعليم التي تخص المعلم ما يلي:

الوصف العام: تقع هذه الوظيفة بجميع المدارس حسب المرحلة التعليمية ويختص شغل الوظيفة بتدريس النصاب المقرر للمرحلة التعليمية وفقاً لتخصصه، ويخضع شاغل الوظيفة للإشراف الإداري لهيئة الإدارة بالمدرسة، ومن الناحية الفنية للمستوى الأعلى لهيئة التعليم والتوجيه الفني المختص.

يعمل شاغل الوظيفة طبقاً للمعايير الملزمة للأداء التعليمي لوظائف المعلمين الواردة باللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم وفي ضوء توقعات الأداء التي تحددها المعايير القومية للتعليم والتي يقيم على أساسها الواجبات والمسؤوليات، حيث يقوم شاغل هذه الوظيفة بالواجبات والمسؤوليات التالية في إطار الالتزام بأخلاقيات المهنة والمنهج الحقوقي في التعليم والالتزام بالقواعد المنظمة للعمل وتوفير المناخ يحقق العدالة بين التلاميذ:

#### أ) عمليات التعليم والتعلم:

يقوم العلم بمهام عديدة منها:

- استخدام استراتيجيات وأنشطة تعليم تنمي مهارات التفكير العليا لدى التلاميذ.
- المساهمة في حل المشكلات التي تطرأ على المرحلة العمرية المنوط بها.
- القيام بالأعمال الإدارية المصاحبة لعملية التدريس مثل: حفظ سجلات الغياب.

(ب) **الإشراف الإداري:** المشاركة في الأعمال الإشرافية في المدرسة، مثل: مراقبة فناء المدرسة، طابور الصباح، .... إلخ.

(ج) **التنمية المهنية والتأهيل:** وتشمل: الاشتراك في أنشطة تنمية مهنية ذاتية مختلفة، والاشتراك في مجتمعات التعليم والبحوث الإجرائية بالمدرسة.

(د) **ضمان الجودة والاعتماد:** الاشتراك في برامج الجودة بالمدرسة وفق الدور الذي تحدده له إدارة المدرسة.

(هـ) **المشاركة المجتمعية:** المساهمة في مجال المشاركة المجتمعية وفق الدور المحدد له من إدارة المدرسة، ويقوم بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة في نطاق واجبات ومسؤوليات الوظيفة

باستقراء ما سبق يتضح أن القرارات الوزارية تحث وتحفز على سلوك المواطنة التنظيمية للمعلم، فهي تحث المعلم على توفير مناخ يحقق العدالة بين التلاميذ، وتنمية مهارات التفكير والإبداع لدى التلاميذ، وخلق مناخ يشجع على الانفتاح واستعمال التكنولوجيا، ويحث على الاحترام المتبادل بين التلاميذ، وأيضا يشجعهم على الاشتراك في تنفيذ الأنشطة المعززة للتعليم، وهو أيضا يشارك في الأعمال الإشرافية في المدرسة بالإضافة للبحوث الإجرائية المجتمعية، وجميع هذه الأنشطة تعتبر إضافة لأعمال المعلم الأساسية وهي شرح المادة التعليمية.

ولهذا فإن تحفيز المعلمين عن طريق المشاركة في المسؤولية، وتوفير مناخ يستطيع من خلاله المعلم إظهار قدراته ومهاراته الحقيقية خارج وصفه الوظيفي، وبرغبة تامة منه، ففيها يظهر: الإيثار، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، والمجاملة والكياسة.

ويشير واقع العمل بالمدارس إلى المشكلات المتعلقة بالنواحي المادية بمدارس التعليم الثانوي العام الحكومي، ويمكن أن نذكر منها:

1. قلة الامكانيات المادية بمدارس التعليم العام
2. المشكلات المتعلقة بالنواحي البشرية التي تواجه مدير مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي: كالمشكلات المرتبطة بشخصية مديري المدارس، أو المرتبطة بالنمط الإداري الترسلّي الفوضوي لمديري مدارس التعليم الثانوي، أو مشكلات مرتبطة بصنع القرار الرشيد لمديري المدارس الثانوي العام.
3. المشكلات المتعلقة بالمعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام الحكومي: ومنها: عدم احترام العمل، وامتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه، والتراخي في تنفيذ الحد الأدنى من العمل، وعدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء، وعدم الميل إلى التجديد والتطوير والابتكار، وتدني الوضع المادي للمعلمين، وعدم تجاوب المعلمين مع مديري المدارس التعليم الثانوي العام الحكومي.
4. المشكلات المتعلقة بالتوجيهات الفنية بمدارس التعليم الثانوي العام الحكومي: ومنها: انعدام روح الفريق بين المعلم والموجه وبين الموجه ومدير المدرسة، وكثير من الموجهين التربويين ليسوا مؤهلين لتحقيق أهداف التوجيه التربوي السليم، التوجيه التربوي يركز على عمل المدرس في الفصل دون الاهتمام بالعناصر الأخرى المهمة، كوسائل التعليم وأساليب التدريس.
5. مشكلات تتعلق بأولياء الأمور بمدارس التعليم الثانوي العام الحكومي: كافتقار الإدارة المدرسية إلى التنوع في قنوات الاتصال مع أولياء الأمور، وعدم تفعيل دور مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
6. المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي: ومنها: ضعف مشاركة المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات التي تتصل بعلاقة المدرسة بالمجتمع، وعدم مساهمة المجتمع المحلي في الأنشطة التي تقيمها المدرسة، وضعف إقبال أولياء الأمور على الأنشطة، وقلة الإمكانيات المادية المتاحة بالمدارس.

## المحور الثاني: الدراسة الميدانية:

### أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

1- الوقوف على واقع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم.

2- تحديد أبرز معوقات سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية.

### ثانياً: مجتمع الدراسة الميدانية:

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من كافة المعلمين بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة الفيوم والبالغ عددهم (2213) معلم ومعلمة موزعين على الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم.

### ثالثاً: عينة الدراسة الميدانية:

تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية على عينة عددها (1134) ممثلة للمجتمع الأصلي بنسبة 51.24% من إجمالي معلمى مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم.

### رابعاً: أداة الدراسة الميدانية:

تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على استبانة من إعداد الباحثة وتتكون الاستبانة من محورين: المحور الأول: واقع سلوك المواطنة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم وعدد العبارات (30)، المحور الثاني: معوقات تعوق المواطنة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم وعدد العبارات (19)؛ وذلك لمناسبتها لتحقيق هذا الهدف من الدراسة، وتشتمل الاستبانة على محور معوقات سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية بمدارس التعليم



الثانوى العام بمحافظة الفيوم وطرحت فيه الباحثة أبرز سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية.

### صدق أداة الدراسة الميدانية:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح الفقرات ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال التأكد من الصدق الظاهرى للأداة وصدق الاتساق الداخلى للأداة.

### ثبات أداة الدراسة الميدانية:

تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ ، حيث تم استخراج معامل الثبات على مستوى الأداة بالكامل وعلى مستوى الأبعاد.

**المعالجة الإحصائية المستخدمة بالدراسة الميدانية:** تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (21) والتعامل مع البيانات بمستوى دلالة (0.05) و (0.01) لوصف وتحليل بيانات الدراسة، والأساليب التي استخدمت هي:

### أساليب الإحصاء الوصفي:

( 1 ) التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية: لحساب البيانات التي تتعلق بخصائص عينة الدراسة والتي تتمثل في الجزء الأول من الاستبانة (البيانات الأولية)، وكذلك حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات فئة البحث، عن كل بند من بنود الاستبانة. وتم حساب تكرارات استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وتحويلها إلى الدرجات المقابلة (أوافق جدا = 3)، (إلى حد ما = 2)، (لا أوافق = 1).

$$\text{حساب الوزن النسبي للعبارات} = \frac{\text{ك} 1 \times 3 + \text{ك} 2 \times 2 + \text{ك} 3 \times 1}{3 \times \text{ن}}$$

- حساب النسبة المئوية للعبارات = الوزن النسبي للعبارة  $\times 100$
- ( 2 ) المتوسط الحسابي (Mean)؛ لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة عن كل بند من بنود الجزء الثاني من الاستبانة (أبعاد الدراسة) لترتيب الفقرات أو العبارات.
- ( 3 ) التباين (Variance)؛ متوسط مربعات الانحرافات عن المتوسط أو العبارات.
- ( 4 ) الانحراف المعياري (Standard Deviation)؛ وذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الرئيسية ولكل محور من محاور الاستبيان عن متوسطها الحسابي.
- ( 5 ) معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ لحساب الاتساق الداخلي، وثبات استبانة الدراسة.
- ( 6 ) استخدام معامل ألفا كرونباخ: للتحقق من ثبات الأداة.

### نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

فيما يلي عرض نتائج القسم الأول: واقع سلوك المواطنة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم

#### جدول (1)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية وكما<sup>2</sup>

سلوك المواطنة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة

#### الفيوم

م	البند	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	اتجاه البند	ك	مستوى الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
البعد الأول: الايثار:														

1	أبادر لمساعدة زملائي عند وجود زيادة في عبء العمل	93	217	19.14	68.78	137	12.08	2.07	0.55	69.02	متوسط	649.75	0.01	1
2	أساعد زملائي الجدد على التكيف مع ظروف العمل	820	217	19.14	68.78	137	12.08	2.07	0.55	69.02	متوسط	649.75	0.01	1
3	أساعد زملائي في حل المشكلات المتعلقة بالعمل	441	162	14.29	59.88	293	25.84	1.88	0.62	62.82	متوسط	382.23	0.01	3
4	عند غياب أحد الزملاء أقوم بإنجاز المهام الموكلة إليه بدلا عنه	38.89	216	19.05	64.81	183	16.14	2.03	0.59	67.64	متوسط	507.19	0.01	2
5	أشجع زملائي على إنجاز مهامهم بفعالية	600	203	17.90	41.18	464	40.92	1.77	0.73	58.99	متوسط	121.54	0.01	5
6	أتنازل لزملائي عن بعض الحصص عند رغبتهم	52.91	157	13.84	56.53	336	29.63	1.84	0.64	61.41	متوسط	316.86	0.01	4
المجموع الكلي للإيثار		1048	1540	3743	55.01	2013	29.59	1.86	0.63	62.00	متوسط	388.89	0.01	
البعد الثاني: المجاملة والكرامة:														
7	أقدم المعلومات لمساعدة زملائي على أداء العمل	93	212	18.69	61.11	229	20.19	1.99	0.62	66.17	متوسط	394.13	0.01	3
8	أحترم خصوصيات زملائي	441	215	18.96	37.92	489	43.12	1.76	0.75	58.61	متوسط	110.04	0.01	5
9	أتجنب إثارة المشكلات والمساعدة في العمل	820	170	14.99	41.09	498	43.92	1.71	0.71	57.03	متوسط	173.04	0.01	9
10	أتجنب إيذاء أو جرح مشاعر زملائي	38.89	219	19.31	63.23	198	17.46	2.02	0.61	67.28	متوسط	456.62	0.01	2
11	أحترم وأصون حقوق زملائي	600	407	35.89	39.59	278	24.51	2.11	0.77	70.46	متوسط	42.02	0.01	1
12	أسهم في حل الخلافات بين زملائي	52.91	177	15.61	62.87	244	21.52	1.94	0.61	64.70	متوسط	451.28	0.01	4

المجموع الكلي للمجاملة والكياسة		1400	20.58	3468	50.97	1936	28.45	1.92	0.68	64.00	متوسط	271.19	0.01
البعد الثالث: الروح الرياضية:													
13	أتجنب تضخيم المشكلات في مكان العمل	237	20.90	708	62.43	189	16.67	2.04	0.61	68.08	متوسط	435.19	0.01
14	أتحمل الأعمال الإضافية دون شكوى أو تذمر	218	19.22	781	68.87	135	11.90	2.07	0.55	69.11	متوسط	653.59	0.01
15	أقبل النقد البناء وملاحظات الآخرين	159	14.02	499	44.00	476	41.98	1.72	0.69	57.35	متوسط	191.02	0.01
16	أتجنب لوم الآخرين	219	19.31	434	38.27	481	42.42	1.77	0.75	58.97	متوسط	103.24	0.01
17	أعمل مع زملائي المعلمين كفريق متعاون	65	5.73	924	81.48	145	12.79	1.93	0.42	64.32	متوسط	1191.47	0.01
18	أشارك في أي أعمال مع زملائي بدافع ذاتي	160	14.11	804	70.90	170	14.99	1.99	0.54	66.37	متوسط	720.28	0.01
19	أسعى لتنمية نفسي مهنيًا	128	11.29	514	45.33	492	43.39	1.68	0.67	55.97	متوسط	248.66	0.01
20	أشعر بالأمان والاطمئنان في العمل	158	13.93	614	54.14	362	31.92	1.82	0.65	60.67	متوسط	276.06	0.01
المجموع الكلي للروح الرياضية		1344	14.81	5278	58.18	2450	27.01	1.88	0.61	62.67	متوسط	477.44	0.01
البعد الرابع: بقظة الضمير:													
21	أهتم بحضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل	112	9.88	776	68.43	246	21.69	1.88	0.55	62.73	متوسط	652.34	0.01

22	ألتزم بتوقيت العمل الرسمي وعدد ساعاته	86	7.58	468	41.27	580	51.15	1.56	0.63	52.15	متنقص	354.94	0.01	5
23	أعمل بعد ساعات العمل الرسمية عند الحاجة	57	5.03	601	53.00	476	41.98	1.63	0.58	54.35	متنقص	429.56	0.01	4
24	أتقيد بالأنظمة والتعليمات حتى وإن لم يتم مراقبة تنفيذها	70	6.17	833	73.46	231	20.37	1.86	0.50	61.93	متوسط	855.82	0.01	3
25	أحرص على اتقان عملي داخل وخارج الفصل	298	26.28	491	43.30	345	30.42	1.96	0.75	65.29	متوسط	53.59	0.01	1
	المجموع الكلي ليقظة الضمير	623	10.99	3169	55.89	1878	33.12	1.78	0.60	59.33	متوسط	469.25	0.01	
<b>البعد الخامس: السلوك الحضاري:</b>														
26	أؤدي عملي بصورة تحافظ على سمعة المؤسسة وصورتها	135	11.90	789	69.58	210	18.52	1.93	0.55	64.46	متوسط	677.76	0.01	1
27	أقدم اقتراحات تساهم في تطوير المؤسسة وتحسينها	101	8.91	792	69.84	241	21.25	1.88	0.54	62.55	متوسط	706.07	0.01	3
28	أقبل التغيرات والتقلبات التي تطرأ على ظروف العمل	79	6.97	843	74.34	212	18.69	1.88	0.49	62.76	متوسط	881.43	0.01	2
29	أدافع عن سمعة مدرستي عندما ينتقدها الآخرون	155	13.67	481	42.42	498	43.92	1.70	0.70	56.58	متوسط	197.72	0.01	5
30	أحترم القوانين المدرسية	210	18.52	433	38.18	491	43.30	1.75	0.75	58.41	متوسط	116.45	0.01	4
	المجموع الكلي للسلوك الحضاري	680	11.99	3338	58.87	1652	29.14	1.83	0.61	61.00	متوسط	515.89	0.01	

\* قيمة (كا) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210 ، وعند مستوى (0.05) = 5.991 لدرجة حرية (2) المتوسط الحسابي لإجمالي الأبعاد الخمس =  $1.854 = 5 \div (1.83+1.78+1.88+1.92+1.86)$

متوسط النسبة المئوية لإجمالي الأبعاد الخمس =  $5 \div (61+59.33+62.67+64+62) = 61.8\%$

يتضح من الجدول السابق أن أعلى أبعاد محور (سلوك المواطنة التنظيمية) والذي تم الموافقة عليه هو: المجاملة والكماسة بنسبة مئوية (64.00%)، يليه الروح الرياضية بنسبة (62.67%)، و يليه الإيثار بنسبة (62.00%)، يليه السلوك الحضاري بنسبة (61.00%)، و يليه يقظة الضمير بنسبة (59.33%) .

يتضح من النتائج السابقة أن نتيجة البحث قيد الدراسة تتفق مع بحث حماد جمال أبو العينين (2019) حيث تمارس سلوكيات المواطنة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الجيزة بدرجة متوسطة، لكنها اختلفت في أن أبعاد وعي الضمير - الروح الرياضية - الكياسة تمارس بدرجة كبيرة بينما بعدي الإيثار والسلوك الحضاري ممارستهم بدرجة متوسطة . وفي البحث الخاص د. عمر نصير مهران (2020) يتضح وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية للمعلم. وتشابهت أيضا النتائج مع دراسة صالحة العتيبي (2019) التي توصلت إلى أن ممارسات قائدات مدارس التعليم العام الحكومي لسلوك المواطنة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمات حيث جاءت في المرتبة الأولى الروح الرياضية. أي أن نتائج دراسة هذا المحور اتفقت مع كلام: حماد ابو العينين (2019)، عمر مهران (2020) ، صالحة العتيبي (2019).

### نتائج القسم الثاني:

فيما يلي عرض نتائج القسم الثاني: نتائج معوقات سلوك المواطنة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم

## جدول (2)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية وكا<sup>2</sup>

## معوقات تعوق المواطنة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم

م	البند	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	اتجاه البند	كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%							
<b>المعوقات المتعلقة بالنواحي المالية والإدارية:</b>														
1	ضعف أداء التوجيه الفني	306	26.98	795	70.11	33	2.91	2.24	0.49	74.69	متوسط	788.62	0.01	4
2	زيادة كثافة الطلاب والفصول	840	74.07	260	22.93	34	3.00	2.71	0.52	90.36	مرتفع	914.56	0.01	1
3	عدم الوضوح الكافي لأهداف الإدارة المدرسية	520	45.86	543	47.88	71	6.26	2.40	0.60	79.86	مرتفع	374.70	0.01	2
4	ضعف تنسيق عمليات تفويض المسؤوليات	466	41.09	628	55.38	40	3.53	2.38	0.55	79.19	مرتفع	488.06	0.01	3
	المجموع الكلي	2132	47.00	2226	49.08	178	3.93	2.43	0.54	81.00	مرتفع	641.49	0.01	
<b>المعوقات المتعلقة بالعنصر البشري:</b>														
5	تعدد مستويات الإشراف وتداخل الاختصاصات بين مستويات الإشراف بالمدرسة	673	59.35	379	33.42	82	7.23	2.52	0.63	84.04	مرتفع	462.02	0.01	2
6	ندرة الاتصال بين المعلم والمستويات الإدارية العليا	528	46.56	554	48.85	52	4.59	2.42	0.58	80.66	مرتفع	422.62	0.01	3
7	قصور فهم الإدارة لأصول العمل الجماعي	427	37.65	647	57.05	60	5.29	2.32	0.57	77.45	متوسط	465.31	0.01	4

8	انخفاض مستوى الثقة بين المدير والمعلمين	432	725	2785	المجموع الكلى
9	انهالك المعلم في أعمال الامتحانات خارج المدرسة	38.10	63.93	49.12	
		624	367	2571	
		55.03	32.36	45.34	
		78	42	314	
		6.88	3.70	5.54	
		2.31	2.60	2.43	
		0.59	0.56	0.59	
		77.07	86.74	81.00	
	متوسط	405.91	617.53	474.68	مرتفع
		0.01	0.01	0.01	
5					1
<b>المعوقات المتعلقة بالتقنية التكنولوجية:</b>					
10	ضعف معرفة المعلمين والإداريين بتكنولوجيا التعليم المستحدثة	649	57.23	431	2
11	عدم توافر الإمكانيات المادية لتطوير أجهزه الكمبيوتر بالمدرسة أو شراء جديد	779	68.69	284	1
12	عدم وجود دورات تدريبية مناسبة للمدرسين والإداريين لمواكبة التغيرات في المؤسسات التعليمية وطرق التدريس	639	56.35	392	3
	المجموع الكلى	2067	60.76	1107	
				32.54	
				228	
				6.70	
				2.54	
				0.62	
				84.67	
	مرتفع	519.45			مرتفع
		0.01			
		479.43			
		0.01			
2					
<b>المعوقات المتعلقة بالقوانين والمركزية:</b>					
13	غموض بعض اللوائح والقوانين المنظمة للعمل المدرسي	560	49.38	486	4
14	وجود تعقيدات في الإجراءات الروتينية مع الإدارة التعليمية	609	53.70	483	2
15	تقييد مدير المدرسة باللوائح والقوانين والتشريعات التي تسير العمل داخل المدرسة	689	60.76	426	1
16	قلة وجود أنظمة حازمة تجاه المقصرين	556	49.03	494	4
				43.56	
				84	
				7.41	
				2.42	
				0.63	
				80.54	
	مرتفع	348.09			مرتفع
		0.01			
		340.97			
		0.01			
4					



17	نادرا ما يتم الالتزام بمعايير لتقويم أداء مدير المدرسة لمعالجة القصور	584	51.50	515	45.41	35	3.09	2.48	0.56	82.80	مرئع	473.16	0.01	3
18	تأخر إنجاز الأعمال وتراكمها بسبب المركزية في اتخاذ القرارات	482	42.50	615	54.23	37	3.26	2.39	0.55	79.75	مرئع	484.83	0.01	5
19	قلة الوقت الكافي أمام المدير لتنفيذ الأعمال المنوطة إليه	490	43.21	595	52.47	49	4.32	2.39	0.57	79.63	مرئع	444.11	0.01	9
	المجموع الكلي	3970	50.01	3614	45.53	354	4.46	2.46	0.58	82.00	مرئع	451.87	0.01	

\* قيمة (كا) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210 ، وعند مستوى (0.05) = 5.991 لدرجة حرية (2)  
 حساب المتوسط الحسابي لإجمالي المعوقات =  $1.972 = 5 \div (2.46+2.54+2.43+2.43)$   
 حساب متوسط النسبة المئوية لإجمالي المعوقات =  $65.734\% = 5 \div (82+84.67 + 81+ 81)$

يتضح من الجدول السابق أن أعلى معوق في المعوقات التي تعوق سلوك المواطنة التنظيمية هو: المعوقات المتعلقة بالتقنية التكنولوجية بنسبة مئوية (84.67%)، يليه المعوقات المتعلقة بالقوانين والمركزية بنسبة مئوية (82.00%)، ويليه المعوقات المتعلقة بالنواحي المالية والإدارية والمعوقات المتعلقة بالعنصر البشري وكلاهما بنسبة مئوية (81.00%).

### المحور الثالث: آليات مقترحة للتغلب على معوقات تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية

تقترح الباحثة مجموعة من الآليات والإجراءات التي تساعد على التغلب على معوقات المواطنة التنظيمية وذلك من خلال أبعادها الخمس. ومن أهم هذه الآليات المقترحة ما يلي:

**أولاً:** تحديد الاحتياجات التدريبية من عقد ندوات أو ورش عمل تعتمد على العصف الذهني أو دورات تدريبية تشمل عدة حقائب تدريبية تساهم في التغلب على معوقات المواطنة التنظيمية. ويتم ذلك من خلال:

- 1- تفعيل وظيفة تحليل الاحتياجات التدريبية.
- 2- استخدام آلية الحوار والتحاور والتشاور مع الفئة المستهدفة من هذه البرامج.
- 3- عقد اختبارات في بداية ونهاية كل حقيبة تدريبية لقياس مدى استجابة العناصر المستهدفة لهذا التدريب.
- 4- استخدام العصف الذهني والمناقشة في كل حقيبة تدريبية لزيادة الفاعلية لدى العناصر المشتركة.

**ثانياً:** إعداد البرامج الخاصة بتنمية المهارات الشخصية والمهارات الأدائية والمعتمدة من وزارة التربية والتعليم للمساهمة في التغلب على معوقات المواطنة التنظيمية. من خلال:

- 1- استخدام التقنيات الحديثة في الحقائق التدريبية الموضوعية لزيادة وتنمية مهارات وأداء العناصر المشتركة في هذا التدريب.
- 2- الاعتماد على عقد هذه الدورات بصورة دورية ومنتظمة حتى تحقق فائدة عظيمة منها.
- 3- مساعدة القيادات الإدارية والمعلمين أنفسهم على اكتساب مهارات جديدة في إدارة ما يواجههم من مشكلات من خلال محاكاة الواقع العملي، ويكون ذلك من خلال ابعاد المواطنة التنظيمية كما يلي:

- الإيثار: يشارك التوجيه الفني للمادة العلمية بالتعاون مع إدارة المدرسة في عقد الندوات والاجتماعات التي تحث على أهمية المبادرة لمساعدة الزملاء في العمل وأهم العمل التعاوني، بشرط أن تكون بصفة دورية ومنتظمة.
- المجاملة والكياسة: يتم إعداد برامج لتنمية الأداء من قبل الجهات المتخصصة بوزارة التربية والتعليم بمحافظة الفيوم؛ لمساعدة المعلمين على اكتساب مهارات فنية وتكنيكية جديدة ومهارات شخصية تركز في المقام الأول على العامل النفسي

للمعلم كي يتحمل العمل تحت ضغط ومدى تقبله للأخر والقدرة على العمل التعاوني مع مراعاة الخصائص النفسية لكبار السن من المعلمين والعاملين بالمدرسة.

- الروح الرياضية: يتم تجهيز ورش عمل تعتمد في العصف الذهني والمناقشات بين العناصر المشتركة وخاصة تلك التي تكون بين المعلمين في المدارس المختلفة فالمعلم يتفاعل بالإيجاب مع أنماط وشخصيات أخرى مختلفة أو متفقة معه في الرأي، وهذا من شأنه تبادل الخبرات العلمية والعملية والمعارف بين المعلمين مما يؤدي في النهاية إلى تحسين مهارات الأداء للمشاركين في ورشة العمل.

- يقظة الضمير: يتم إعداد خطط متعددة الأوجه للتقييم الذاتي المستمر للأداء أثناء ملية التنفيذ تتزامن مع عملية تنفيذ البرامج. ويتم ذلك من خلال تصميم المعلمين بأنفسهم لبطاقات التقييم لقياس بعض الأعمال التي يؤدونها، كما يتم عقد لقاءات دورية بين المعلمين بعضهم البعض لتقييم أنفسهم والتباحث في الاستراتيجيات التي يتم اتباعها في نقل وتبادل الخبرات سواء داخلا لمدرسة أو خارجها من خلال المدارس الأخرى.

- السلوك الحضاري: إدراك المعلم لأهمية دوره الكبير في المجتمع المدرسي أو المجتمع الخارجي يجعله يؤدي عمله بصورة تحافظ على سمعة المؤسسة وصورتها بل ويسعى أيضا للمساهمة دائما في تطوير المؤسسة، فاحترام القوانين المدرسية والالتزام والانضباط في العمل هي حجر الزاوية في ارتقاء العمل المؤسسي.

**ثالثاً:** تنفيذ البرامج الخاصة بتنمية المهارات الشخصية والأدائية المعتمدة من وزارة التربية والتعليم للمساهمة في التغلب على معوقات المواطنة التنظيمية. ويتم ذلك من خلال:

- ملاءمة الأنشطة التدريبية كماً مع نواتج التعلم المخطط لها وفقاً للبرامج الموضوعية.
- بناء الهيكل التنفيذي للحقيبة التدريبية بناء على المعارف والمهارات السابقة لعناصر التدريب المختلفة.
- مراعاة أن تكون العناصر المشاركة في التدريب على قدر واحد أو متقارب بشكل كبير في السلوك الإداري والأداء الإداري حتى يكون للحقيبة التدريبية أثر فعال في تنمية المهارات لدى العناصر بشكل متقارب.
- أن يتم تنفيذ هذه الدورات في وقت متقارب وبصفة دورية حتى يتحقق المطلوب من العناصر المشاركة في هذه الحقائق التدريبية.
- أن يكون وقت ومكان تنفيذ الحقيبة التدريبية مناسباً لكافة العناصر المشاركة فيها حتى لا يحدث تغيب عنها وبالتالي عدم تحقق الغرض الأساسي والذي من أجلها تم تصميم وإعداد هذه الحقيبة التدريبية.
- وجود تقويم شامل لنتائج كل حقيبة تدريبية مع العناصر المشاركة فيها حتى يتم قياس مدى استفادتهم منها، وأهميتها لهم.

**وبالإضافة إلى ما سبق هناك مقترحات أخرى:**

1. حفز المعلمين حول ممارسة المواطنة التنظيمية وحشد جهودهم لمستوى أعلى من العمل التطوعي.
2. تنقية أجواء المناخ المدرسي من الأمراض الاجتماعية، كالحسد والغيرة والأنانية والقلق وغيرها من الأمراض ذات التأثير المدمر للقيادة المدرسية.

3. اصدار القرارات التي تذلل الصعوبات أمام المعلمين عند الرغبة في القيام بعمل غير رسمي.
4. تحدد القيادة المدرسية استراتيجية واضحة في تطبيق المواطنة التنظيمية، وتنظيم كيفية التعاون، وطرق المساعدة بين المعلمين.
5. التحفيز المادي والمعنوي مما يزيد الروح المعنوية، وربط التقارير السنوية بسلوك المواطنة التنظيمية لرفع الروح المعنوية لدى المعلم.
6. زيادة الدورات التدريبية للمعلمين على سلوكيات المواطنة التنظيمية، للرفع من الروح المعنوية ومستوى الأداء لديهم.
7. تهيئة الخدمات التعليمية التي تدعم تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية.
8. تقدير أعمال المعلمين واحترام إنسانيتهم، وتهيئة البيئة الآمنة الاجتماعية لجميع المعلمين والعاملين.
9. تهيئة الثقافة التنظيمية للمدرسة، وتوعية القيادات المدرسية لأهمية مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.
10. توفير معايير موضوعية لتقييم أداء المعلمين، وشاملة ومحددة لجميع الجوانب، وتكون معلنة للجميع.

### المراجع:

1. أحمد حسن عبد الرحمن (2020): مستوى ممارسة معلمي المرحلة الثانوية لأدوارهم في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والدراسات الانسانية المجلد الرابع العدد 8 مارس 2020.
2. أميرة عبد العزيز محمد رياض، وآخرون (2019 م): "تأثير ارتباط الموظفين على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تجريبية على جامعة مصرية"، بحث، جامعة عين شمس.
3. أمينة شريف صبري فودة (2021): "المشكلات التي تواجه مديري التعليم الثانوي العام دراسة تحليلية بمحافظة الاسكندرية"، جامعة الاسكندرية.

4. حماد جمال أبو العينين محمد (2019): القيادة التحويلية بمدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمحافظة الجيزة، جامعة مدينة السادات كلية تربية قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية.
5. رانيا محمد علي عطية (2019): التنبؤ بالتفاوت الأكاديمي للمعلم من المناخ المدرسي وسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة كلية تربية بنها، العدد 118 أبريل 2019 ج 2
6. صالحة حنس خلف العتيبي، (2019 م): "درجه ممارسه سلوك المواطنة التنظيمية لدي قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض"، المجلة التربوية العدد التاسع والخمسون، مارس 2019.
7. عبد المحسن عبد المحسن جوده، وآخرون (2017 م): "العلاقة بين إدراك العاملين للانضباط القيادية للمديرين وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالإدارات التعليمية التابعة لقطاع التعليم بمحافظة دمياط"، جامعة بنها كلية التجارة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية.
8. عمر نصير مهران رضوان (2020): الممارسات الديمقراطية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام في جمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة التربوية، العدد السادس والعشرون.
9. عمرو محمد عواد وآخرون (2009): العلوم السلوكية، كلية التجارة جامعة عين شمس.
10. ليلي مازن وعنايات ابراهيم (2015): العلوم السلوكية، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة.
11. منال صبري محمود بشير (2022): سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمدارس التعليم الأساسي بمصر مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد السادس والأربعون الجزء الثالث.
12. نواز فويض جميل نادر (2019): "دور القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، العراق.
13. ياسر فتحي الهنداوي (2012): إدارة المدرسة وإدارة الفصل - أصول نظرية - قضايا معاصرة، القاهرة - المجموعة العربية للتدريب والنشر.

14. Amelita A. Gaerlan, The Role of Authentic Leadership and Teachers' Commitment on Organizational citizenship Behavior in Higher Education, Manila Philippines
15. David E. Thalacker, 2017: "Job Autonomy and intrinsic motivation as moderators of perceived and external reputation's effect on Organizational citizenship behavior" PHD Capella University, P.51.
16. Hakan, E. (2011): The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors, leadership and organization Development Journal, Vol. 32, No. 6.
17. James Aboyi PhD, 2018: A Correlation Study on school climate and Organizational citizenship behavior in Catholic school, Grand canyon university
18. Jill W. Graham Richard M. Dieneschm Loyola University of Chicago: Orfanizational citizenship Behaior, constraucl. Redefinition, Meassurement and validation, academy of management Journal 1999, Vol. 37. No:4. P: 765-802.
19. Joy Bascom, (2020): "Qualitative case study exploring the factors to improve employee satisfaction and the organizational citizenship behavior of cyber security professionals in department of defense" PHD North central university, La Jolla University – California, P. 13.
20. Karabatak, Songul. The effect of organizational citizenship behavior and organizational identification jn public and private preschools procediasocial 147.2015andbehavioral science procediasocial
21. Kuldeep kaur, Jurpreet Randhawa, 2018: "Exploring the influence of supportive supervisions on organizational citizenship behavior: Linking theory to practice" University, Amristar, Punjab, India. ScienceDirect: IIMB Management Review (2021) 33, 156-165.
22. Leyla Gegum Dizer, 2019: "The relationship among organizational justice, trust in manager and organizational citizenship behavior" Master Thesis Marmara University Istanbul, P. 37
23. Mohamed El-Haziazi, 2017: "Examining the factors of organizational citizenship behavior with reference to corporate sectors in Sultna of Oman" International review of management of marketing vol.7. Issue1. www.econjournals.com.
24. Sonia Barghani, 2021: The role of professional development on teachers "organizational citizenship behavior and motivation "Zahra William Howard Tafi University Doctorate of education.
25. THE UNIFIED DICTIONARY (2020): OF EDUCATIUNAL GOVERNANCE TERMS (English-French- Arabic) Series No 46.