

## متطلبات التغلب على معوقات تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم الأزهري قبل الجامعي

### إعداد

الباحث/ أحمد إسماعيل جادالله حسين  
مدير إدارة الكمبيوتر التعليمي بمنطقة أسوان الأزهرية

### إشراف

أ. م. د / حنان البدرى كمال

أستاذ التربية المقارنة والإدارة  
التعليمية المساعد  
كلية التربية - جامعة أسوان

أ. د / حسن مختار حسين

أستاذ الإدارة والتخطيط  
والدراسات المقارنة  
كلية التربية - جامعة الأزهر

(\* ) بحث مستل من أطروحة رسالة دكتوراه لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص الإدارة التعليمية

## متطلبات التغلب على معوقات تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم الأزهري قبل الجامعي

أ. د / حسن مختار حسين أ. م. د / حنان البدرى كمال أ / أحمد إسماعيل جادالله  
المستخلص:

هدف البحث تعرف متطلبات التغلب على معوقات تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، توصل البحث إلى إجراءات مقترحة لدعم وتفعيل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي

- مساهمة جميع العاملين بإيجابية في حل مشكلات العمل بطرق إبداعية.
- احترام الحقوق وخصوصيات الآخرين في فريق العمل.
- توظيف العاملين جهودهم لإنجاز الواجبات والأدوار المهنية المتوقعة منهم.
- الاستعداد للتضحية بالمصلحة الشخصية من أجل مصلحة العمل.
- تطبيق قواعد العمل ولوائحه دون رقابة من أحد.

The study aimed to identify the requirements for overcoming the obstacles to activating organizational citizenship behavior in Al-Azhar pre-university education institutions. The researcher relied on the descriptive approach. this research came up with proposed procedures to support and activate the dimensions of organizational citizenship behavior in Al-Azhar pre-university education institutions.

- All employees contribute positively to solving work problems in creative ways.
- Respecting the rights and privacy of others in the work team.
- Employees apply their efforts to accomplish the professional duties and roles expected of them.
- Willingness to sacrifice personal interest for the sake of work.
- Applying work rules and regulations without anyone's supervision.

## مقدمة:

شهد العالم مع بداية الألفية الثالثة موجة من التحديات والتغيرات، نتيجة التطور المعرفي والاقتصادي والتكنولوجي؛ حيث يعد تطوير التعليم الوسيلة التي ستجعل الأمة العربية تحتل المكانة اللائقة بها في القرن الحادي والعشرين، وذلك بما يتفق مع مقتضيات العصر وتنمية الشخصية الإنسانية من جميع جوانبها بشكل أفضل.

وتمثل الإدارة ركناً أساسياً من أركان المجتمع الحديث، نظراً لطبيعة الدور الحيوي الذي يمكن أن تقوم به في توجيه مؤسساته على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها، وقد تعاضمت الأهمية التي توليها المجتمعات المعاصرة للإدارة حيث تبين التأثير البالغ الذي تحدثه في دفع معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي. فالإدارة تتغلغل في جميع أوجه النشاط الإنساني بصورة أو بأخرى، فلا يمكن فصلها عن هذا النشاط مهما كان صغيراً، فهي تعمل على تحديد الأهداف وبالتالي تقوم بالتجميع الفعال لمهارات الأفراد بكافة الموارد المادية فهي نظام يطبق لغرض الوصول إلى هدف أو سلسلة من الأهداف (عبد المعطي عساف، ٢٠١٢، ص ٥٣).

ولكي تضمن المؤسسات التعليمية بقائها في الوقت الراهن من الواجب عليها التكيف مع العوامل والمتغيرات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة، وهي في سبيلها إلى تحقيق ذلك لا بد وأن تعتمد على الموارد البشرية، فالعملية الإدارية والتنظيمية عادة ما تعتمد على موارد مالية وأخرى بشرية ومهما توافرت العوامل المادية فإن العنصر البشري وسلوكه داخل التنظيم يظل العنصر الأكثر حسماً في نجاح هذه العملية. وحتى تتمكن الإدارة من تحقيق ولاء الموظفين وفعالية الأداء الوظيفي، كان لا بد من التركيز على استثارة الدوافع الذاتية للعنصر البشري من خلال ما يعرف في علم الإدارة بالمواطنة التنظيمية، ويدور محور ارتكاز هذا المفهوم حول الموظف الذي يعد أهم الموارد التنظيمية على الإطلاق وباختفائه لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي. فالعنصر البشري يمثل ركيزة التطور والتقدم

في أي مؤسسة ومجتمع، حيث لم تعد الأدوار الأساسية وحدها كافية للحفاظ على بقاء واستمرارية المؤسسات بل لا بد من وجود أدوار أخرى يقبل عليها الموظف طواعية.

(p1591, 2009 , S,Polat)

فسلوك المواطنة التنظيمية يعبر عن تصرف الفرد التطوعي والاختياري، والذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي، أو ضمن التعليمات وعقد العمل، أو تحت نظام الحوافز الرسمية في المؤسسات، والهادف إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وزيادة فاعليتها وكفاءتها. وهو من المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخراً واستحوذ على اهتمام الباحثين خاصة في الغرب حيث أنه يعزز بشكل أو بآخر من الأداء والفاعلية التنظيمية بالمؤسسات المعاصرة ويمكنها من التكيف والبقاء لمدة أطول (حمزة معمري، ٢٠١٤، ص ٤٦).

ويمثل التعليم الأزهرى أحد أهم قطاعات التعليم في مصر والعالم الإسلامي، وتعتبر المعاهد الأزهرية من المؤسسات التعليمية الهامة في مصر، والتي تسهم في توفير التعليم لعدد كبير من الطلاب والطالبات، حيث يمثل التعليم الأزهرى قبل الجامعي القاعدة العريضة في سلم التعليم بالأزهر الشريف، وبحكم طبيعة هذه المرحلة وموقعها من السلم التعليمي فإنها تقوم بدور تربوي واجتماعي هام، كما تقوم بإعداد وتهيئة طلابها لمواصلة تعليمهم في الجامعة، ومن ثم تبرز أهمية النظرة الشمولية والمستقبلية في تطوير تلك المرحلة.

وانطلاقاً من أهمية مرحلة التعليم الأزهرى قبل الجامعي تأتي هذه الدراسة للبحث في كيفية الاستفادة من تحسين الممارسات الإدارية بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي، من خلال التعرف على متطلبات التغلب على معوقات تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، في ظل حاجة المؤسسات التعليمية الأزهرية إلى وجود طرق علمية تمكن الإدارة المدرسية من تحقيق عملية التطوير وإعداد وتنمية المستويات المختلفة للعناصر البشرية العاملة التي تساهم في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

## مشكلة البحث

أمام التحديات الداخلية والخارجية التي تشهدها الألفية الثالثة، وتعدد التيارات الوافدة التي تكاد تقضي على ما تبقى من قيم وسمات تميز الشعوب الإسلامية، فإن مؤسسات التعليم الأزهري - كغيرها من مؤسسات المجتمع - تتأثر بما يدور حولها من تغيرات في جوانب الحياة المختلفة، ويتعاطم الدور المنوط بنظام التعليم الأزهري في الاستجابة والتعامل مع هذه التغيرات والتحديات، الأمر الذي يتطلب عملية تقييم وتطوير مستمرة لمواكبة متطلبات الألفية الثالثة، من خلال التعرف على معوقات عمل هذه المؤسسة التربوية وإزالتها، وطرح بدائل تزيد من فاعليتها، وإجراء مراجعة شاملة لكل الخطط لإجراء التغيرات التي تتفق مع المرحلة الحالية (دلال ياسين، ٢٠١٠، ص ص ٤٣-١).

وقد أشارت دراسة (حسن عبدالمالك وآخرون، ٢٠١٩) أن مرحلة التعليم الأزهري قبل الجامعي تعاني العديد من المشكلات الإدارية منها؛ غلبة البيروقراطية، ارتفاع كثافة الفصول، زيادة نصاب المعلم نظراً لعجز عدد المعلمين في بعض التخصصات، قلة الحوافز، ضعف التمكين الإداري للعاملين، وكثرة العوائق المادية والبشرية .... وغيرها. كما تشير دراسة (حافظ عبدالفتاح، ٢٠١٧)، ودراسة محمد شبل، (٢٠١٧) إلى تأثير بعض جوانب العملية الإدارية على مستوى الطلب الاجتماعي للالتحاق بالتعليم الأزهري قبل الجامعي، ومن بين هذه الجوانب؛ المركزية في النواحي الإدارية والتنظيمية، وقدرة شيوخ المعاهد على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة وتوظيفها، وطبيعة نظم حوافز العاملين وأثرها في تشجيع المتميزين والتعامل مع المقصرين، ومدى تمتع العاملين بصلاحيات إدارية ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار، وكذلك مدى توافر نظم لضبط ومراقبة جودة العملية التعليمية من خلال لجان متنوعة يشترك فيها التلاميذ، وأولياء الأمور، والمعلمون، وممثلين من المجتمع المحلي.

كما أشارت العديد من الدراسات كدراسة (ياسر الهنداوي، ٢٠٠٧) ودراسة (نهلة سيد، ٢٠١٣) إلى وجود قصور في تطبيق مدخل التمكين الإداري للمعلمين

بالمؤسسات التعليمية في مصر. وكذلك أشارت دراسة (أمل الرشيدى، ٢٠١٥) إلى أن لسلوك المواطنة التنظيمية آثاراً إيجابية على أداء المؤسسة والفرد وجماعة العمل، وأن المؤسسات التي تعتمد فقط على السلوك الرسمي تعتبر نظاماً هشاً سهلة الكسر.

وقد لاحظ الباحث من خلال عمله بمراحل التعليم الأزهرى قبل الجامعي، ومشاركته في فرق المراجعة الخارجية للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ومن خلال أداة المراجعة الخارجية لتقييم مؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي، انخفاض مستوى تطبيق الممارسة المتعلقة بالمواطنة والانتماء في البيئة التربوية داخل مؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي، ففي المجال التاسع من مجالات الجودة المناخ التربوي وهو من مجالات الفاعلية التعليمية "بيئة داعمة للعلاقات المؤسسية"، وفي المؤشر "يتوافر بالمؤسسة مناخ داعم لثقافة المواطنة، والانتماء، واحترام القانون"، ومن خلال منطوق الممارسة " تسود المؤسسة ثقافة المواطنة، والانتماء "لاحظ الباحث أن هذه الممارسة من الممارسات التي يظهر ضعف تطبيقها، مما يشير إلى انخفاض ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين داخل مؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي".

من خلال العرض السابق ونظراً لدور المورد البشري في نجاح أي مؤسسة وخاصة المؤسسات التعليمية، لذا تسعى الدراسة الحالية للتعرف على متطلبات تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي.

#### أسئلة البحث:

يسعى البحث الحالي للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما الإطار الفكري الذي يستند إليه سلوك المواطنة التنظيمية؟
- ٢- ما متطلبات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي؟

٣ - ما واقع المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي بمحافظة أسوان؟

٤ - ما التوصيات المقترحة للتغلب على معوقات تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي بمحافظة أسوان؟

**أهداف البحث:**

١. عرض الإطار الفكري الذي يستند إليه سلوك المواطنة التنظيمية.
  ٢. التعرف على متطلبات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي.
  ٣. التعرف على واقع المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي بمحافظة أسوان.
  ٤. وضع مجموعة من المتطلبات للتغلب على معوقات تفعيل المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي بمحافظة أسوان.
- أهمية البحث:**

استمد البحث أهميته من كونه تناول واحدة من القضايا الحيوية التي تمس جوهر إدارة التعليم، وقد تسهم الدراسة الحالية في إثراء المكتبة التربوية والمجال التربوي بدراسة حول التغلب على معوقات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي، وتزويد المهتمين بهذا المجال بالمعلومات حول هذا الموضوع التربوي الهام.

وفي ضوء ما قد يسفر عنه البحث الحالي من نتائج يمكن الاستفادة منها في:

- ١ - تعزيز المكانة التي يحتلها العنصر البشري في المؤسسات الإدارية بشكل عام، والتربوية بشكل خاص، من حيث الأهمية والمساهمة في تحقيق أهدافها، مما يعكس ضرورة دراسة العوامل المؤثرة في سلوك هذا العنصر ودفعه نحو العمل.

٢- تبصير المسؤولين بكيفية تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي.

### منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لرصد الأسس النظرية للمواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي، حيث يعد هذا المنهج هو المنهج الملائم لطبيعة الدراسة، وذلك بالاعتماد على جمع البيانات والمعلومات عن واقع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي.

### عينة الدراسة وأدواتها:

قام الباحث بإعداد استبانة كأداة بحثية من أدوات المنهج الوصفي لجمع البيانات بهدف رصد واقع ممارسة أبعاد المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي وتكونت عينة الدراسة من المعلمين والإداريين بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي بمراحله المختلفة بمحافظة أسوان، وبلغ قوامها (٣٩٣) معلماً وإدارياً.

### مصطلحات البحث:

#### المواطنة التنظيمية:

المواطنة لغة: منسوبة إلى الوطن، وهو المنزل الذي يقيم فيه الإنسان، والجمع أوطان، ويقال وطن بالمكان وأوطن به أي أقام، وأوطنه اتخذته وطناً، وأوطن فلان أرض كذا أي اتخذها محلاً ومسكناً يقيم فيه (ابن منظور، ١٩٩٤، ص ٣٦٥).

#### المواطنة اصطلاحاً: تعددت تعريفات المواطنة التنظيمية ومنها: أنها سلوك

اختياري تطوعي يتجاوز حدود الدور الرسمي، ويتمثل في حرص الموظف على مؤسسته ونجاحها وسمعتها وممتلكاتها ووقتها ومستقبلها، وحرصه على مساعدة الآخرين من زملاء



ومراجعين وموظفين جدد، والتزامه بقيم وسياسات ونظم المؤسسة، وسعيه لبذل جهود مضاعفة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء (مدحت محمد أبوالنصر، ٢٠٠٥، ص ٦٩).

وتعرف أيضاً بأنها: التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسمياً في المؤسسة، والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية لا الطبيعة الإكراهية، وهي غير خاضعة للمكافأة مباشرة في نظام الحوافز الإداري للمؤسسة، وذات أهمية كبيرة لفاعلية المؤسسة لنجاحها واستمرار أدائها (أحمد بن يوسف العامري، ٢٠٠٣، ص ٢٣).

وتعرف كذلك بأنها: الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة الزملاء، والالتزام بالأنظمة والتعليمات، والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، وتحمل ضغوط العمل

(Zhong, J. A., Lam. W., & Chen, Z., 2011, p 609)

**ويمكن تعريف المواطنة التنظيمية في هذه الدراسة بأنها:** مجموعة من الأنشطة التطوعية الاختيارية، يمكن أن يقوم بها العاملون بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي، لإنجاز العمل في بيئة تتضمن مساعدة الزملاء، والالتزام بالأنظمة والتعليمات، وتحمل ضغوط العمل، وتحويل الطاقات الخاملة إلى طاقات عاملة ومنتجة، لتعزيز وزيادة فاعلية وكفاءة المؤسسة، والسعي لتحقيق أهدافها.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

١ - دراسة هويدا عزت أحمد (٢٠٢١م):

هدفت الدراسة تعرف أثر المناخ الأثيري على العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية بوزارة التعليم العالي، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي مع القيام بدراسة ميدانية طبقت من خلالها استبانة على عينة مكونة من (٣٠١) من العاملين بقطاع مكتب وزير التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن التنفيذ الفعال لأبعاد المناخ الأثيري

تعمل على تعزيز تطبيق تمكين العاملين بالمؤسسة كأداة فعالة للأداء التنظيمي، ورضا العاملين وجودة الخدمة، وأن التنفيذ الجيد لأبعاد المناخ الأثيري (فرص التعلم - التنمية الشخصية - روح الألفة - الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم - التواصل المفتوح والصريح مع القادة - التوافق بين العمل والأسرة) يعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بينما العدالة التنظيمية لا تؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أن مفهوم العدالة مفهوماً نسبياً يتحدد تبعاً لإدراك الفرد.

## ٢ - دراسة منال صبري محمود بشير (٢٠٢٢م):

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي بمصر، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن تذليل الصعوبات أمام المعلمين عند الرغبة في القيام بعمل غير رسمي أو خارج الوصف الوظيفي له يزيد من التعاون بين المعلمين والإيثار فيما بينهم، وأن الدعم المستمر للمعلمين من خلال التحفيز المادي والمعنوية يزيد من الروح المعنوية لديهم مما يسهم في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية، وأن الشفافية في إطلاع المعلمين على تقاريرهم السنوية وربطها بسلوك المواطنة التنظيمية يرفع من الروح المعنوية لديهم.

## ٣ - دراسة جهاد محمد خميس أبو حبيب (٢٠٢٢م):

هدفت الدراسة تعرف أثر تطبيق الشفافية الإدارية في سلوك المواطنة التنظيمية على مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي مع القيام بدراسة ميدانية طبقت من خلالها استبانة على عينة مكونة من (٢٥٦) موظف إداري من العاملين بثلاثة جامعات فلسطينية ( جامعة الأقصى - الجامعة الإسلامية - جامعة الأزهر)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن مستوى ممارسة الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر العاملين الإداري تتحقق

بدرجة كبيرة، وأن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي يتحقق بدرجة كبيرة، حيث جاء بعد الإيثار في المرتبة الأولى يليه بعد السلوك الحضاري وجاء في المرتبة الأخيرة بعد الروح الرياضية، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية موجبة بين مستوى ممارسة الشفافية الإدارية وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، فكلما زاد مستوى الشفافية الإدارية كلما زاد سلوك المواطنة التنظيمية.

#### ٤ - دراسة أمل محمد حسن البدوي، آبرار عائض محمد آل بحير القحطاني (٢٠٢٣م):

هدفت الدراسة وضع تصور مقترح لدور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية بمحافظة سراة عبيدة بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي مع القيام بدراسة ميدانية طبقت من خلالها استبانة على عينة مكونة من (٢٨٧) مديرة من مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة سراة عبيدة بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن موافقة أفراد عينة البحث حول دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق بعد الإيثار للمواطنة التنظيمية بمحافظة سراة عبيدة جاءت بدرجة "كبيرة"، أن تطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية بالمدارس الثانوية يحد من الاحتراق الوظيفي بمدارس التعليم العام، كما أن تنفيذ برامج تدريبية لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير يمكن أن يسهم في تحقيق أبعاد المواطنة التنظيمية.

#### ٥ - دراسة أحمد السيد عيسى (٢٠٢٣م):

هدفت الدراسة تعرف الإطار الفكري لأبعاد رباعية الأنماط التقليدية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والوقوف على العلاقة بين أبعاد رباعية الأنماط التقليدية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وقياس تأثير أبعاد رباعية الأنماط التقليدية في سلوكيات المواطنة التنظيمية، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي مع القيام بدراسة ميدانية طبقت

من خلالها استبانة على عينة مكونة من (٢٩٣) من العاملين بقطاع التعليم قبل الجامعي بإدارة الحسينية التعليمية بمحافظة الشرقية بمصر، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رباعية الأنماط القيادية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن هناك تأثير معنوي إيجابي لكل سلوكيات رباعية الأنماط القيادية في سلوك المواطنة التنظيمية، وأن أبعاد رباعية الأنماط القيادية تختلف في درجة تأثيرها في سلوك المواطنة التنظيمية، وأن أكبر تأثير كان لبعد القائد الجماهيري في متغيرات السلوك الحضاري، والإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، أما القائد الإبداعي كان أكبر تأثير في متغير وعي الضمير، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي لكلا من بعدى القائد الجماهيري والقائد الإبداعي في الكياسة ويوجد تأثير غير معنوي لكلا من بعدى القائد العصامي والإداري.

ثانياً : الدراسات الأجنبية:

#### ١ - دراسة (Naeimian & ,Dinpanah 2019):

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وتمكين العاملين، وقد تألفت العينة من (١٧٧) وقد تم اختيارهم باستخدام الطريقة العشوائية، وتم تأسيس صلاحية الأداة من قبل لجنة من خبراء تتكون من كبار أعضاء هيئة التدريس ومستشاري لجنة البحوث، وأجري التحليل باستخدام صيغة Cronbach Alpha وكانت النتيجة (٠.٨٨)، وتم جمع البيانات الضرورية من خلال استبيان (Podsakoff) لتنظيم سلوك المواطنة واعتمدت الدراسة على المتغيرات التالية كأبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير مستقل الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، والضمير، والفضيلة المدنية) أما المتغير التابع فقد كان تمكين العاملين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية وتمكين العاملين.

## ٢ - دراسة (Tamunomiebi & Onah, 2019):

هدفت الدراسة إلى عرض مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وانعكاساته بشكل نظري على بيئة العمل المتنوعة، وحددت الدراسة الإطار النظري الذي اعتمد عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من خلال المنظور الاجتماعي والنفسي من أجل إثبات تأثير القوى العاملة المتنوعة في مكان العمل ، وتوصلت الدراسة إلى أن التنوع هو جانب مهم من استراتيجيات المنظمة الحديثة اليوم كي تظل قادرة على المنافسة والابتكار في حياتها التشغيلية، وذلك لأنها توفر لهم سلاطات مختلفة من العاملين مع إمكانات أعلى للاتجاه السلوكي مثل سلوك المواطنة التنظيمية.

### الإطار النظري

#### أولاً: أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية مهمة للمجتمع، فهي تنعكس إيجابياً عليه من خلال انتقال الفرد الممارس لهذا السلوك بقيمة التنظيمية إلى بثها في المجتمع، كما تشجع على حل المشكلات بشكل استباقي إبداعي لتلبية احتياجات ومتطلبات أصحاب المصالح وتساهم في تعزيز البيئة الاجتماعية والنفسية التي يتم فيها العمل.

(John, J. S, 2020, p. 72)

وتتبع أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية من عدم قدرة آليات الحوافز التقليدية على التعامل معها لأن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتجاوز ما هو مطلوب في ظل الأدوار الرسمية، مما يجعل من المستحيل محاسبة الموظفين على عدم القيام بها، علاوة على ذلك في كثير من الحالات يقدم الفرد الكثير من التضحيات من أجل خدمة بعض الأهداف الشاملة على مستوى المنظمة ككل، كما تتضح أهمية المواطنة التنظيمية من قدرتها على تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال حماية المنظمة وتقديم المشورة التنموية اللازمة للتطوير و تحسن من القدرة على أداء الوظائف بشكل أفضل.

كما يمكن رصد أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية بما تحققه للمنظمة من

خدمات مثل: (وائل عبدالجواد زهرة ، ٢٠١٠ ، ص ٨٤)

- زيادة الإنتاجية.
- تنمية قدرات ومهارات العاملين والمديرين.
- حل المشكلات ورفع كفاءة المنظمة.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- توفير بيئة عمل تتسم بالإخلاص والولاء لدى العاملين والذي ينعكس أثره على المنظمة في زيادة الإنتاجية وتقليل معدل الدوران.
- تحسين العلاقة والارتباط بين المشرفين والإداريين والموظفين حيث يكون السلوك ناتج عن حب وود بين الطرفين، ويمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة والمنظمة بوسائل للتفاعل والتعاون بين الافراد.

### ثانياً: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تناول العديد من الباحثين أبعاداً مختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية، ورغم أن هذه الأبعاد قد تكون مختلفة في المسميات إلا أنها متشابهة في المضمون إلى حد كبير، وقد اتفق الكثير منهم على هذه الأبعاد الخمسة لسلوكيات المواطنة وهى:

#### ١. سلوك الإيثار:

وهو سلوك قائم على أن الأولوية الأولى لمصلحة العمل مهما كانت الظروف، ويتبنى صاحب هذا السلوك مساعدة الزملاء والرؤساء دون انتظار المقابل، فهو يقوم بهذه السلوكيات طواعية بدافع نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والحرص على مصلحتها، كما أنه سلوك يهدف إلى مساعدة الآخرين في فرق العمل وحل مشكلاتهم.

ويعبر الإيثار عن الميل لتحمل المعاناة وصولاً لرفاهية الآخرين واتخاذ السبل اللازمة لجلب حقوقه وتحقيقاً لمنافعهم وهو واحد من أكثر المصادر الفردية المرتبطة بالسلوكيات المساعدة، ويرتبط الإيثار بالتعاطف الموجة نحو الآخر والذي يرتبط بدورة

بتصرفات الدعم الاجتماعي، واستعداد الفرد لمساعدة زملائه الجدد في التكيف مع بيئة العمل، واستعداد الفرد لأداء واجبات عمل الزملاء عند اللزوم، أي رغبة الفرد في مساعدة الآخرين مثل الرؤساء وزملاء العمل ومن نماذج سلوك الإيثار مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة أو الرغبة في مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم، وينطوي الإيثار على الاهتمام بالغير على نحو تفضيلي، يولد الرغبة في مساعدة الآخرين رؤساء وزملاء دونما طلب أو انتظار. (Chan S.H.J, & Lai H.Y.I. , 2017,P 214)

## ٢. الكياسة:

وهي تعني السلوك التطوعي الذي يساعد على منع المشاكل من خلال التعاون وتبادل الأفكار مع الزملاء والرؤساء الآخرين وتقديم المشورة والمساعدة لهم، كما يعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي قد يواجهها زملاء العمل من خلال تقديم المشورة وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات زملاء العمل الآخرين ومعرفة آرائهم قبل اتخاذ أي قرار أو إجراء.

وتسمى أيضا اللطف واللياقة، وتشير إلى سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل وخاصة التي تؤثر على الآخرين، وهذا السلوك يساهم بشكل كبير في تقديم المقترحات وتمير المعلومات وتسهيل إجراءات وعمل المنظمة ويتضمن مساعدة العاملين وتعاونهم بصورة رسمية أو غير رسمية (رياض أبازيد، ٢٠١٠، ص ٥٠٢)

## ٣. سلوك الروح الرياضية:

يشير هذا السلوك إلى القيام بالعمل دون تقديم شكوى والولاء التام للمؤسسة، أي التحدث عنها بطريقة إيجابية، والإشارة أيضًا إلى التسامح وعدم المضايقة، والقيام بالعمل بشكل مرضي، بالإضافة أيضًا إلى تقليل الشكاوى من شخص غير ضروري، وكذلك الإشارة إلى منع السلوك الإشكالي لدى الآخرين من خلال العطاء والقيام بالأشياء (عادل محمد زايد، ٢٠٠٦، ص ٢٢٢).

ويعد سلوك الروح الرياضية انعكاس لمدى استعداد الفرد لتقبل بعض الاحباطات والمضايقات التنظيمية دون أية شكوى، وغالبا ما تظهر هذه المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة، إضافة لقبول العمل في ظروف أقل من الظروف العادية والتماس العذر للمنظمة وعدم محاولة إظهار تقصيرها، ومن الواضح أن تقبل الفرد لتلك الاحباطات الوظيفية دون تذمر أو شكوى يمكن أن يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر وأن يؤدي إلى تفرغ كل من الرئيس والمرؤوس لحل مشاكل العمل الحقيقية. مثال: العمل لساعات إضافية بعد انتهاء وقت الدوام الرسمي، تقبل بعض المهام غير المطلوبة رسمياً من العامل(جابر شويب آل سماعيل، ٢٠١٩، ص٤٨).

#### ٤ . السلوك الحضاري:

وهو يشير إلى المشاركة الفعالة في إدارة شؤون المنظمة والاهتمام بمصيرها من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية والحرص على قراءة نشرات المنظمة وإعلاناتها ويعكس مدى رغبة الأفراد في الاندماج في الأنشطة غير الرسمية للمؤسسة، وبذلك فهو يعنى احترام قوانين المنظمة والمحافظة على سمعتها والحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل، وتتضمن أيضا كافة الأنشطة الاختيارية التي يتطوع الفرد للقيام بها وكذلك هي وجود تعاون بين الموظفين في أنشطة المنظمة. (Harwiki, W,2016,P 283).

كما يشير أيضا إلى مدى مساهمة الفرد في القضايا السياسية المتعلقة بالمنظمة، وتحمل مسؤولياتها والمشاركة الاجتماعية، ومتابعة القضايا التنظيمية وحضور الاجتماعات والمشاركة في الأنشطة داخل المنظمة وإدارة الطوارئ والأزمات وكذلك مدى مساهمة الموظفين التي تتجاوز المطلوب أي العمل التطوعي والعمل لوقت متأخر ومتابعة التدريب الاجتماعي.

(Mark C. Bolino, William H. Turnley and James M., 2002,P 560)



## ٥. الضمير الحي:

ويتمثل في سلوك الموظف لمنع المشاكل المستقبلية التي قد يواجهها زملائه من خلال تقديم المشورة والتوجيه للزملاء، وتوفير المعلومات اللازمة واحترام رغبات الزملاء الآخرين، مع عدم استخدام حقوقهم والامتناع عن طرح أسئلة على الزملاء والمواطنين. يعكس هذا البعد أيضًا رغبة الفرد في الوصول إلى الآخرين قبل اتخاذ أي قرار، أي تقديم المشورة والمعلومات للزملاء. يعكس الكرم مساهمة الفرد في منع المشكلات التي قد يواجهها الزملاء من خلال تقديم المشورة وتوفير المعلومات اللازمة واحترام رغبات الزملاء الآخرين.

والحاجة إلى التنسيق بين مجموعة من الأفراد أو بين مجموعات العمل المختلفة، وما يترتب على ذلك من تعزيز لروح التعاون البناء بدلاً من الانشغال بمناقشات جدلية غير مفيدة.

من خلال العرض السابق لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية يتضح أنها تعد جوهر العملية التنظيمية، ويتأثر سلوك المواطنة التنظيمية بمجموعة من العوامل الداخلية من مناخ تنظيمي وثقافة المنظمة وغيرها؛ مما يساعد على تبني سلوك المواطنة التنظيمية أو تعيقهم على ذلك وعوامل خارجية كقيم المجتمع والجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها من العوامل التي تؤثر سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة على سلوك المواطنة التنظيمية.

## ثالثاً: معوقات المواطنة التنظيمية في مؤسسات التعليم:

بالنظر إلى أهمية هذا السلوك نجد أن القائمين على المنظمات قد سعوا إلى معرفة معوقات سلوك المواطنة التنظيمية وما يحول دون إظهار العامل لإيجابيات هذا السلوك وما يعود بالنفع على المؤسسات من نتاج ذلك ومن هذه المعوقات ما يلي:

(P 2441,2017, Ong , M. P.,Low)

- عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وعجز المنظمات عن التخفيف من ضغوط العمل وأيضاً افتقار معظم المنظمات لتحقيق العدالة التنظيمية.
  - عدم تعاون الموظفين لتنمية مؤسساتهم والعمل على نشر سلوك المواطنة التنظيمية الإيجابي واختيارهم للصمت وعدم التفاعل وإبداء الرأي.
  - التنوع العرقي والاختلافات داخل محيط العمل قد تكون من المعوقات التي تؤثر على التعاون وإظهار روح المواطنة التنظيمية.
  - تركيز العامل على نجاحه الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
  - الخوف لدى الأفراد العاملين من اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
- كما يتعرض تبني المواطنة التنظيمية الى العديد من التحديات، التي تقف كسد يؤدي الى تكوين فجوة بين الموظف وبين السلوك المرغوب به، الذي تسعى اليه جميع المنظمات وترغب أن يترسخ في قيم الموارد البشرية، ونظراً للأهمية المرجوة من المواطنة التنظيمية في نجاح الجامعات من تحقيق الميزة التنافسية، دفع بالكتاب والباحثين للتعرف على اهم العقبات والمحددات لسلوك المواطنة التنظيمية حيث يمكن تلخيصها بالاتي: (أسماء يوسف، ٢٠١١، ص ٢٣).
١. ضعف القيادة الإدارية في احتواء العاملين بأساليب الحديثة في تعزيز الولاء والانتماء لديهم مثل عدم اشراكهم في اتخاذ القرارات الحاسمة التي تهم المنظمة، ولو من باب الاستشارة، وهذا ما يضعف اتجاهاتهم الايجابية نحو العمل الرسمي.
  ٢. عدم سعي المنظمة إلى ارضاء العاملين لديها معنوياً ومادياً، وإتاحة الفرصة للموظفين في التعبير عن آرائهم اتجاه ظروف العمل وبيئته.
- ويذكر (الرقاد وأبو دية) أهم المعوقات التي تواجه تطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة: (هناك خالد الرقاد، وعزيرة أبو دية، ٢٠١٢، ص ٧٤٧)
١. افتقار معظم المنظمات الإدارية الى تحقيق العدالة التنظيمية، التي ان وجدت فإنها تشكل حافزاً قوياً لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

٢. فقدان الثقة من جانب الافراد العاملين مع إدارات منظمات الأعمال، الذي يؤدي الى اللامبالاة والاعتراب وعدم الرضا وقلة الدافعية للعمل.  
العوامل التنظيمية والاقتصادية والثقافية والهياكل التنظيمية والعوامل الإدارية الأخرى التي تتعلق بعدم الاستقرار الاداري والوظيفي.

#### رابعاً: مفهوم وأنواع التعليم قبل الجامعي بالأزهر من خلال التشريعات:

يقصد بالتعليم الأزهرى بصفة عامة "هو ذلك النظام التربوي والتعليمي المتكامل الذى يتخذ من القرآن الكريم والسنة النبوية نبراساً له فى صياغة فلسفته وأهدافه ومحتواه، ومنهجه وطرائق التدريس فيه، من أجل إعداد شخصية مسلمة فردية ومجتمعية، يتفق سلوكها فى مختلف نواحي الحياة مع ما نادى به الإسلام وشريعته".

ويقصد بالتعليم قبل الجامعي بالأزهر "المعاهد الأزهرية" والتي عرفها القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م بأنها المؤسسات التعليمية التابعة للأزهر والتي تقوم مقام المدارس بأنواعها في التعليم العام، وحدد القانون الغرض منها وأنواعها علي النحو التالي:

(١) المعاهد الأزهرية العامة: وتشمل المعاهد الأزهرية مراحل التعليم العام الثلاث والتي تهدف إلى تزويد التلاميذ بالقدر الكافي من الثقافة الإسلامية والعربية، وإلى جانبها المعارف التي يتزود بها نظراؤهم في مدارس التعليم العام ولقد قسم القانون مراحل التعليم في المعاهد الأزهرية العامة إلى:

- التعليم الابتدائي الأزهرى: ويمتد إلى ست سنوات دراسية تنتهي بحصول التلميذ على الشهادة الابتدائية الأزهرية.

- التعليم الإعدادي الأزهرى: ومدته أربع سنوات تنتهي بالحصول على الشهادة الإعدادية ثم عدلت إلى ثلاث سنوات بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٦٧م والصادر في ١١/٢١/١٩٦٧م.

- التعليم الثانوي الأزهري: بصدر القانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١م، ظلت مدة الدراسة بالمعاهد الثانوية الأزهرية خمس سنوات، وعدلت بالقرار رقم ٤٩ لسنة ١٩٦٧م، والصادر في ٢١/١١/١٩٦٧م إلى أربع سنوات، ومع صدور القانون ١٦٤ لسنة ١٩٩٨م أصبحت الدراسة بها ثلاث سنوات تنتهي بالحصول على الشهادة الثانوية بأحد قسميها.

(٢) المعاهد الأزهرية الخاصة: وتشمل معهد البعوث الإسلامية، معاهد القراءات، معاهد المعلمين، معاهد الفتيات، المعاهد النموذجية.

- معهد البعوث الإسلامية: ويتولى استقبال التلاميذ الوافدين من الأقطار الإسلامية لتلقي العلوم الدينية والعربية بالأزهر الشريف.

- معاهد القراءات: وهي تعد حفاظ القرآن الكريم لإجادة أدائه وتعلم أحكامه وأوجه القراءات وتحفيظ القرآن في المعاهد الأزهرية.

- معاهد الفتيات الأزهرية: تشمل أقسام تمثل مراحل التعليم الثلاثة، الابتدائية، والإعدادية، والثانوية، وهي تعد طالباتها الناجحات لكل الأغراض التي تعد لها المعاهد الأزهرية طلابها، وخطة الدراسة فيها تتطابق مع خطة الدراسة بمعاهد البنين.

- المعاهد النموذجية: تقوم بتدريس اللغة الأجنبية ابتداء من مرحلة رياض الأطفال والدراسة بها بمصروفات.

#### خامساً: معوقات المواطنة التنظيمية بالمعاهد الأزهرية:

شهدت إدارة التعليم الأزهري قبل الجامعي الكثير من التطوير والتنظيم غير أنها مازالت تعاني العديد من المعوقات والتي تحول دون تحقيقها لأهداف التعليم الأزهري قبل الجامعي.

ومن هذه المعوقات ما يلي: (شرويت محمود محمد أبوعوض، ٢٠١٧، ص ١٨٩).

١. مركزية التخطيط وندرة الاهتمام بتقويض المناطق التعليمية الأزهرية بالمحافظات في وضع بعض الخطط التعليمية الخاصة بها خاصة فيما يخص التخطيط الكيفي والزمني، وهو ما يؤثر على أبعاد المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمعاهد الأزهرية نتيجة لتقيدهم بالروتين وبالخطط الموضوعية التي قد لا تتناسب أجزاء معينة منها معهم.

٢. المركزية المالية المقيدة لقدرة المحافظات والقطاعات الأزهرية ومعاهدها على تحسين إدارة العملية التعليمية بها.

٣. ضعف الصلاحيات والسلطات الممنوحة للقطاعات الأزهرية والمناطق التعليمية التابعة لها، ومن ثم ضعف الصلاحيات الممنوحة للإدارات التعليمية وللمعاهد الأزهرية التابعة لها.

كما أشارت دراسة (محمد شبل إبراهيم مطاوع، وآخرون، ٢٠٢٣، ص ٨٣) إلى بعض المعوقات ومنها ما يلي:

١. حرمان إدارة المعاهد الأزهرية (قطاع المعاهد) من رسم سياستها التعليمية وكذلك وضع ميزانيتها الخاصة وتطوير مناهجها، حيث أشارت المادة (٨٨) من اللائحة التنفيذية للقانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١م أن مهمة إدارة التعليم الأزهرى قبل الجامعي (قطاع المعاهد) إشرافيه وتوجيهية، ولم تذكر أنها تخطيطية، حيث أوكل هذا الأمر للمجلس الأعلى للأزهر، وبناء عليه صارت إدارة التعليم الأزهرى قبل الجامعي (قطاع المعاهد) تعتمد فى ممارسة أنشطتها الرئيسية والضرورية على الأمانة العامة للمجلس الأعلى للأزهر وخاصة فى مجال التخطيط ومجال شئون الأفراد والتنظيم، الأمر الذى يعد انقصاصاً لقطاع المعاهد من ممارسته اختصاصاته بشكل كامل، وترسيخاً للمركزية المفرطة متمثلة في المجلس الأعلى للأزهر.

وعلى المستوى الإجرائي للإدارة (المعاهد الأزهرية) فقد أسفرت نتائج دراسة (جمال محمود الخباز، ٢٠١١، ص ١٢٠) عن أن نظام الترقيات للوظائف الأعلى بالمعاهد الثانوية

الأزهرية لا يتسم بالموضوعية القائمة على أسس علمية حيث أغفل معايير وأسس بالغة الأهمية مثل الجمع بين الخبرة المناسبة والجدارة والحصول على دراسات عليا فى التربية واجتياز برامج التدريب بكفاءة، واعتمدت فقط على معايير الأقدمية المطلقة والاعتماد على تقارير الكفاية والمقابلات الشخصية والتي يتم التركيز فيها على الجوانب التخصصية فقط وإهمال التركيز على الكثير من الجوانب الأخرى مثل الجوانب الإدارية، والمهارات القيادية، والعلاقات الإنسانية، وكيفية التعامل مع الغير، والوعى السياسي والثقافي، مما يؤكد عدم جدواها وعدم مناسبتها.

كما كشفت نتائج دراسة (حشمت عبدالحكم محمين، أبوبكر أحمد صديق جلال، ٢٠١٢، ص ٢٠٩) أيضا عن أن التضخم التنظيمي "كثرة الأجهزة والإدارات" بالتنظيم الإداري للتعليم الأزهرى قبل الجامعي يضعف من قنوات الاتصال بين الإدارة العليا على المستوى المركزي (قطاع المعاهد) وبين الإدارة على المستوى الإجرائي (المعاهد الأزهرية) كما أنه لا يدعم التغذية المرتدة.

كما أشارت دراسة (أحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي، ٢٠١٣، ص ١٦٩) إلى قلة الاعتمادات المالية المخصصة للأنفاق على التعليم الأزهرى قبل الجامعي وما ترتب على ذلك من نقص الإمكانيات المادية والتجهيزات التي تعتمد عليها عملية تطبيق الجودة الشاملة بالمعاهد الأزهرية، حيث أن مصادر التمويل لا زالت تعتمد بشكل أساسي على ما تخصصه الدولة من الميزانية السنوية.

وثنائية التعليم الديني والتعليم الحديث، واختلاف مناهج كلا النظامين أدى الي تباين واضح فى الاطار الفكري لكليهما، كما أن هذه الثنائية تم تدعيمها وتنميتها من خلال الفصل الواضح للقبول من المرحلة الثانوية الي الجامعية ففي كثير من الأحيان يتم رفض قبول أبناء التعليم العام بالمعاهد الأزهرية وكذلك لا يتم قبول أبناء الثانوية الأزهرية بالتعليم الجامعي بعيداً عن جامعة الأزهر، بل إن الأمر قد

انتهى ببعض أولياء أمور طلبة الثانوية الأزهرية للجوء الي القضاء  
لمساواة أبناءهم بأبناء الثانوية العامة في الالتحاق ببعض الكليات الفريدة  
مثل كلية الشرطة وغيرها. (على صالح جوهر، ٢٠٠٨، ص ٧٩)  
خامساً: **متطلبات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل  
الجامعي:**

تتعدد متطلبات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي ومنها ما  
يلي:

(١) **متطلبات القيادة الإدارية بالمؤسسات التعليمية وهي:** (أيمن عودة المعاني،

٢٠١٣، ص ٤٠)

١- أن يكون للمدير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.  
٢- أن يمتلك القائد قدرة عالية على مواجهة المشكلات مما يمكن العاملين من  
الاعتماد عليه.

٣- أن يكون لدى مدير المؤسسة التعليمية قدرة عالية على الإقناع.

٤- أن يقدم مدير المؤسسة التعليمية مصلحة العمل على مصلحته الشخصية.

٥- أن يقدم مدير المؤسسة التعليمية قذوة للعاملين معه.

٦- أن يحث مدير المؤسسة التعليمية العاملين معه على الإبداع في العمل.

٧- أن يحترم مدير المؤسسة التعليمية وجهات النظر المتباينة في العمل.

٨- أن يشجع مدير المؤسسة التعليمية العاملين معه على تبادل الخبرات فيما بينهم.

٩- أن يهتم مدير المؤسسة التعليمية بتدريب العاملين لرفع مستوى أدائهم.

**متطلبات خاصة بالتمكين الإداري للعاملين بالمؤسسات التعليمية وهي:** (عبدالعزیز

بن سالم، ٢٠١٧، ص ٩٤)

١. التزام الإدارة العليا بتقديم الدعم اللازم لمديري المدارس.

٢. منح الثقة لمديري المؤسسات التعليمية.

٣. وضع برنامج تدريبي واضح لقيادة المؤسسات التعليمية ليتمكنوا من إدارة المؤسسات التعليمية، وأداء مهامهم بنجاح.
  ٤. منح مديري المدارس صلاحيات لتمكينهم إدارياً.
  ٥. أن تبتعد إدارة التعليم عن المراقبة المباشرة لمديري المؤسسات التعليمية والعاملين بها.
  ٦. منح المعلمين الصلاحيات التي تكفل لهم العمل باستقلالية وتحملهم مسؤولية النتائج.
  ٧. تصميم استمارات خاصة لتقييم الأداء الذاتي للمعلمين.
- (٢) متطلبات خاصة بتحقيق العدالة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية وهي: (وفاء يسري ابراهيم، ٢٠٠٧، ص ٣١٢)
١. حصول الفرد على العائد المادي المناسب لقدراتهم وكذلك الجزاءات دون تمييز.
  ٢. التقدير والاعتراف بالجهد الذي يبذله الفرد سواء بشكل مادي أو معنوي.
  ٣. الموضوعية في ممارسات إدارة الأفراد بالمؤسسة التعليمية.
  ٤. تنشيط العمل الجماعي وتكوين فرق العمل في جميع الأنشطة بالمؤسسة.
  ٥. الاهتمام بوضع إجراءات منظمة للعمل بالمؤسسات التعليمية واحترام متخذي القرار للعاملين بالمؤسسة.
  ٦. تطبيق مبادئ إدارية موحدة ورقابة مقننة.
  ٧. تقييم كفاءة الأداء المؤسسي.
  ٨. اهتمام إدارة المؤسسة التعليمية بتهيئة المناخ الملائم للعمل بما يحقق كفاءة الأدوار.



(٣) متطلبات خاصة بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية وهي: (أريج سعيد خليل، ٢٠١٨، ص ١٢)

١. حسن الاستقطاب والاختيار: أي تحديد الأشخاص المناسبين واختيارهم لمهام المؤسسة التعليمية مما يجعلهم أكثر استعداداً لقبول المواطنة التنظيمية.
  ٢. التدريب والتطوير: حيث أن عملية التدريب للأشخاص المناسبين الذين جرى اختيارهم مفيد في انتزاع سلوكيات المواطنة التنظيمية منهم.
  ٣. تطوير ثقافة المؤسسات التعليمية التي تؤكد على تجاوز الواجبات الرسمية الخاصة بهم.
  ٤. اهتمام المؤسسات التعليمية بتحفيز ودعم العاملين بها لتشجيع العاملين بها على ممارسة المواطنة التنظيمية بما يحقق صالح العملية التعليمية.
- ويضيف الباحث لمتطلبات المواطنة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية ما يلي:
- ١- تشجيع وحفز العاملين بما يناسب قدراتهم ومهاراتهم المختلفة.
  - ٢- تعزيز التوجه نحو اللامركزية في إدارة المؤسسات التعليمية.
  - ٣- دعم مدير المؤسسة التعليمية للعلاقات الإنسانية الإيجابية داخل المؤسسة التعليمية.
  - ٤- تشجيع مديري المؤسسات التعليمية للمعلمين على التعامل مع المشكلات بطريقة علمية.
  - ٥- تضمين ممارسات المواطنة التنظيمية في ممارسات الترقى للعاملين.

### الدراسة الميدانية

إجراءات الدراسة الميدانية:

. أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي.

## - عينة البحث وأدواته:

تكون مجتمع الدراسة من (٣٧٧٧) معلماً وإدارياً طبقاً لإحصاءات منطقة أسوان الأزهرية في العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤م، حيث تم أخذ عينة عشوائية مكونة من (٣٩٣) معلماً وإدارياً من معاهد إدارات منطقة أسوان الأزهرية وعددها (٦) إدارات تعليمية، كما قام الباحث بإعداد استبانة كأداة بحثية من أدوات المنهج الوصفي لجمع البيانات بهدف رصد واقع المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي بمحافظة أسوان.

## وصف عينة الدراسة بحسب الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
معلم	٢٤٢	٦١.٦%
إداري	١٥١	٣٨.٤%
إجمالي	٣٩٣	١٠٠%

يتضح من الجدول أن عينة الدراسة تنقسم وفقاً لمتغير الوظيفة الي فئتين: الأولى فئة المعلمين وعددهم (٢٤٢) بنسبة ٦١.٦%، والفئة الثانية الإداريين وعددهم (١٥١) بنسبة ٣٨.٤%.

## النتائج التفصيلية لعبارات الاستبانة:

### النتائج المتعلقة بالبعد الأول: الإيثار

م	العبارة	درجة التوافر						م	ع	ت	درجة التوافر
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	مساعدة الزملاء في العمل في إنجاز المهام الموكلة إليهم.	١٢٣	٣١.٣٠%	١٥٤	٣٩.١٩%	١١٦	٢٩.٥٢%	٢.٠٢	٠.٧٨	٢	متوسطة
٢	الحرص على مساعدة الموظفين الجدد وتقديم النصح لهم.	١٣٥	٣٤.٣٥%	٨٣	٢١.١٢%	١٧٥	٤٤.٥٣%	١.٩٠	٠.٨٨	٤	متوسطة
٣	الإسهام بفاعلية في حل مشكلات العمل.	٧٥	١٩.٠٨%	١٣٥	٣٤.٣٥%	١٨٣	٤٦.٥٦%	١.٧٣	٠.٧٦	٧	متوسطة

م	العبارة	درجة التوافر									
		ك	%	متوسطة		ضعيفة		ك	%		
				ك	%	ك	%				
٤	الإسهام مع إدارة المعهد في القيام بالعمل على أحسن وجه.	٩٢	٢٣.٤١	١٣٥	٣٤.٣٥	١٦٦	٤٢.٢٤	١.٨١	٠.٧٩	٥	متوسطة
٥	الحرص على التعاون مع إدارة المعهد لإنجاز العمل في أسرع وقت.	١٠١	٢٥.٧٠	١٧٨	٤٥.٢٩	١١٤	٢٩.٠١	١.٩٧	٠.٧٤	٣	متوسطة
٦	إعلاء المصالحة والتوفيق بين الزملاء عند حدوث خلاف بينهم.	٩٢	٢٣.٤١	١١٦	٢٩.٥٢	١٨٥	٤٧.٠٧	١.٧٦	٠.٨١	٦	متوسطة
٧	الاستجابة لتوجيهات رؤساء العمل دون تردد.	١٣٧	٣٤.٨٦	١٢٩	٣٢.٨٢	١٢٧	٣٢.٣٢	٢.٠٣	٠.٨٢	١	متوسطة
المتوسط الحسابي للبعد الأول ككل = ١,٨٩ ، بانحراف معياري = ٠,٨٠ و درجة توافر متوسطة											

يشير (م) إلى: المتوسط الحسابي ، ع: الإنحراف المعياري ، ت: الترتيب

باستقراء بيانات الجدول السابق والذي يوضح استجابات عينة الدراسة حول النتائج المتعلقة بالبعد الأول: الإيثار، حيث يتضح أن هذه الاستجابات تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، حيث جاء المتوسط الحسابي للبعد ككل (١,٨٩)، وجاء الانحراف المعياري (٠,٨٠) ودرجة توافر متوسطة.

### النتائج المتعلقة بالبعد الثاني: الكياسة

م	العبارة	درجة التوافر									
		ك	%	متوسطة		ضعيفة		ك	%		
				ك	%	ك	%				
١	تجنب التصرفات التي قد تثير المشاكل في العمل.	٩٦	٢٤.٤٣	١٥٣	٣٨.٩٣	١٤٤	٣٦.٦٤	١.٨٨	٠.٧٧	٧	متوسطة

درجة التوافر	م	ع	م	درجة التوافر						العبارة	م
				ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
متوسطة	٥	٠.٨١	١.٩١	٣٨.١٧	١٥٠	٣٣.٠٨	١٣٠	٢٨.٧٥	١١٣	٢	تقديم المعلومات المناسبة التي تساعد الزملاء على أداء أعمالهم.
متوسطة	٢	٠.٧٨	٢.٠٢	٢٩.٢٦	١١٥	٣٩.٤٤	١٥٥	٣١.٣٠	١٢٣	٣	الحرص على احترام الحقوق والخصوصيات في العمل .
متوسطة	١	٠.٧٨	٢.١٤	٢٤.١٧	٩٥	٣٧.٤٠	١٤٧	٣٨.٤٢	١٥١	٤	تقديم الدعم المعنوي اللازم للزملاء في الأوقات الصعبة.
متوسطة	٤	٠.٨٣	١.٩٧	٣٥.٦٢	١٤٠	٣١.٨١	١٢٥	٣٢.٥٧	١٢٨	٥	استيعاب كل ما يصدر من الزملاء بالإحسان.
متوسطة	٣	٠.٧٩	٢.٠٠	٣١.٥٥	١٢٤	٣٧.١٥	١٤٦	٣١.٣٠	١٢٣	٦	الحرص على التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل.
متوسطة	٨	٠.٨٢	١.٨٧	٤٠.٧١	١٦٠	٣١.٥٥	١٢٤	٢٧.٧٤	١٠٩	٧	الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة.
متوسطة	٦	٠.٨٠	١.٨٩	٣٧.٦٦	١٤٨	٣٥.٣٧	١٣٩	٢٦.٩٧	١٠٦	٨	استشارة الزملاء في القرارات التي تهمهم.
المتوسط الحسابي للبعد الأول ككل = ١,٩٦ بانحراف معياري = ٠,٨٠ و درجة توافر متوسطة											

باستقراء بيانات الجدول السابق والذي يوضح استجابات عينة الدراسة حول النتائج المتعلقة بالبعد الثاني: الكياسة، حيث يتضح أن هذه الاستجابات تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، حيث جاء المتوسط الحسابي للبعد ككل (١,٩٦)، وجاء الانحراف المعياري (٠,٨٠) ودرجة توافر متوسطة.

### النتائج المتعلقة بالبعد الثالث : الروح الرياضية

درجة التوافر	م	ع	ت	درجة التوافر						العبارة	م
				ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
متوسطة	٦	٠.٧٥	١.٨٤	٣٧.١٥	١٤٦	٤١.٧٣	١٦٤	٢١.١٢	٨٣	١	التركيز على تعزيز الجوانب الإيجابية في العمل وعلاج الجوانب السلبية.
متوسطة	٥	٠.٨٧	١.٨٩	٤٣.٢٦	١٧٠	٢٤.١٧	٩٥	٣٢.٥٧	١٢٨	٢	توظيف الجهود لإنجاز الواجبات والأدوار المهنية المتوقعة.
متوسطة	٢	٠.٨٣	١.٩٧	٣٥.٨٨	١٤١	٣٠.٧٩	١٢١	٣٣.٣٣	١٣١	٣	المبادرة لحل الخلافات التي قد تنشأ بين زملاء العمل.
متوسطة	٣	٠.٧٨	١.٩٥	٣٣.٠٨	١٣٠	٣٩.١٩	١٥٤	٢٧.٧٤	١٠٩	٤	تقبل الانتقادات البناءة التي توجه لى من زملاء العمل.
متوسطة	٤	٠.٨٢	١.٩٢	٣٨.١٧	١٥٠	٣١.٥٥	١٢٤	٣٠.٢٨	١١٩	٥	التحلي بالهدوء عند حدوث أي طارئ أو مشكلة في العمل.
متوسطة	١	٠.٨٥	١.٩٨	٣٦.٣٩	١٤٣	٢٨.٧٥	١١٣	٣٤.٨٦	١٣٧	٦	تقديم الاعتذار إذا أخطأ زميل في حق زميله.
المتوسط الحسابي للبعد الأول ككل = ١,٩٣ ، بانحراف معياري = ٠,٨٢ و درجة توافر متوسطة											

باستقراء بيانات الجدول السابق والذي يوضح استجابات عينة الدراسة حول النتائج المتعلقة بالبعد الثالث: الروح الرياضية، حيث يتضح أن هذه الاستجابات تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، حيث جاء المتوسط الحسابي للبعد ككل (١,٩٣)، وجاء الانحراف المعياري (٠,٨٢) ودرجة توافر متوسطة.

### النتائج المتعلقة بالبعد الرابع: السلوك الحضاري

درجة التوافر	ت	ع	م	درجة التوافر						العبارة	م
				ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
متوسطة	١	٠.٨٢	٢.٠٠	٣٣.٨٤	١٣٣	٣٢.٣٢	١٢٧	٣٣.٨٤	١٣٣	١	انجاز لمهام المطلوبة في ظروف العمل الصعبة دون شكوى .
متوسطة	٣	٠.٨٣	١.٩٦	٣٦.٦٤	١٤٤	٣١.٠٤	١٢٢	٣٢.٣٢	١٢٧	٢	متابعة الإعلانات واللوائح الداخلية الجديدة و تنفيذها.
متوسطة	٤	٠.٨٢	١.٨٧	٤١.٤٨	١٦٣	٣٠.٥٣	١٢٠	٢٧.٩٩	١١٠	٣	الاستعداد لتحمل الضغوط الناشئة عن العمل دون تذمر.
متوسطة	٥	٠.٧٥	١.٨٤	٣٧.٤٠	١٤٧	٤٠.٩٧	١٦١	٢١.٦٣	٨٥	٤	الاستعداد للتضحية بالمصلحة الشخصية من أجل مصلحة العمل.
متوسطة	٢	٠.٧٥	١.٩٦	٣٠.٠٣	١١٨	٤٣.٥١	١٧١	٢٦.٤٦	١٠٤	٥	اهتمام العاملين بمصالح العمل بالمعهد والدفاع عنه حينما يوجه إليه انتقادات من الآخرين.
المتوسط الحسابي للبعد الأول ككل = ١,٩٣ ، انحراف معياري = ٠,٧٩ و درجة توافر متوسطة											

باستقراء بيانات الجدول السابق والذي يوضح استجابات عينة الدراسة حول النتائج المتعلقة بالبعد الرابع: السلوك الحضاري، حيث يتضح أن هذه الاستجابات تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، حيث جاء المتوسط الحسابي للبعد ككل (١,٩٣)، وجاء الانحراف المعياري (٠,٧٩) ودرجة توافر متوسطة.

## النتائج المتعلقة بالبعد الخامس: الضمير الحي

م	العبارة	درجة التوافر									
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		م	ع	ت	
		%	ك	%	ك	%	ك				
١	الحرص على الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.	١٠٢	٢٥.٩٥	١٤٥	٣٦.٩٠	١٤٦	٣٧.١٥	١.٨٩	٠.٧٩	٤	متوسطة
٢	الحرص على قضاء وقت العمل في إنجاز المهام.	٩١	٢٣.١٦	١٥٥	٣٩.٤٤	١٤٧	٣٧.٤٠	١.٨٦	٠.٧٧	٥	متوسطة
٣	القيام بأداء عمل زميل في حال تغيبه لعذر قهري.	١٣١	٣٣.٣٣	١٢٤	٣١.٥٥	١٣٨	٣٥.١١	١.٩٨	٠.٨٣	١	متوسطة
٤	تقديم العون برضا لكل الزملاء.	١٢٧	٣٢.٣٢	١٢١	٣٠.٧٩	١٤٥	٣٦.٩٠	١.٩٥	٠.٨٣	٢	متوسطة
٥	تنفيذ قواعد العمل ولوائحه دون رقابة.	٩٠	٢٢.٩٠	١٨١	٤٦.٠٦	١٢٢	٣١.٠٤	١.٩٢	٠.٧٣	٣	متوسطة
٦	الحرص الدائم على تحسين وتطوير مخرجات العمل.	٦٧	١٧.٠٥	١٧٦	٤٤.٧٨	١٥٠	٣٨.١٧	١.٧٩	٠.٧١	٦	متوسطة
٧	الابتعاد عن ممارسة الأعمال الشخصية أثناء وقت العمل الرسمي.	٨٤	٢١.٣٧	١٣٢	٣٣.٥٩	١٧٧	٤٥.٠٤	١.٧٦	٠.٧٨	٨	متوسطة
٨	الاجتهاد لإنجاز العمل بكل تفاني وإخلاص.	٩٤	٢٣.٩٢	١١٤	٢٩.٠١	١٨٥	٤٧.٠٧	١.٧٧	٠.٨١	٧	متوسطة

المتوسط الحسابي للبعد الأول ككل = ١,٨٧ ، بانحراف معياري = ٠,٧٨ و درجة توافر متوسطة

باستقراء بيانات الجدول السابق والذي يوضح استجابات عينة الدراسة حول النتائج المتعلقة بالبعد الخامس: الضمير الحي، حيث يتضح أن هذه الاستجابات تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، حيث جاء المتوسط الحسابي للبعد ككل (١,٨٧)، وجاء الانحراف المعياري (٠,٧٨) ودرجة توافر متوسطة.

## الفروق بين أبعاد الاستبانة بحسب متغير الوظيفة:

لقياس دلالة الفروق بين متوسطين مستقلين يتم استخدام اختبار التاء ويوضح

الجدول دراسة الفروق في المحاور بحسب متغير الوظيفة (معلم - إداري).

### الفروق بين متوسطات الأبعاد بحسب متغير الوظيفة

الدلالة الاحصائية	قيمة الاحتمالية (sig)	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة	البعد
غير دال احصائياً	٠,٣٩٤	٠,٨١٣	٤.٧٨	١٣.٠٤	٢٤٢	معلم	الإيثار
			٥.١١	١٣.٤٦	١٥١	إداري	
غير دال احصائياً	٠,٧٩٥	٠,٨٧٤	٥.٤٣	١٥.٤٨	٢٤٢	معلم	الكمياسة
			٥.٦٣	١٥.٩٩	١٥١	إداري	
غير دال احصائياً	٠,١٨١	٠,٣٤٤	٤.٥٢	١١.٦٢	٢٤٢	معلم	الروح الرياضيه
			٤.٢٩	١١.٤٦	١٥١	إداري	
غير دال احصائياً	٠,١٠٨	٠,٣٥٩	٣.٧٠	٩.٥٨	٢٤٢	معلم	السلوك الحضاري
			٣.٣٦	٩.٧١	١٥١	إداري	
غير دال احصائياً	٠,٣٩٢	٠,٠٦٠	٥.٠٩	١٤.٩١	٢٤٢	معلم	الضمير الحي
			٥.٠٣	١٤.٩٤	١٥١	إداري	
غير دال احصائياً	٠,٢٦٠	٠,٣٩٤	٢٢.٦٦	٦٤.٦٤	٢٤٢	معلم	إجمالي المحور
			٢٢.٥١	٦٥.٥٦	١٥١	إداري	

### من الجدول يمكن ملاحظة ما يلي:

- يتضح من بيانات الجدول أن متوسط بعد (الإيثار) للمعلمين هو (١٣,٠٤)، بانحراف معياري (٤,٧٨)، وهو متقارب مع المتوسط الحسابي الإداريين البالغ (١٣,٤٦)، بانحراف معياري (٥,١١)، كما جاءت نتيجة اختبار ت (٠,٨١٣)، بقيمة احتمالية (٠,٣٩٤) أكبر من مستوي الدلالة (٠,٠٥) وعليه يتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسط المعلمين والإداريين.
- يتضح من بيانات الجدول أن متوسط بعد (الكمياسة) للمعلمين هو (١٥,٤٨)، بانحراف معياري (٥,٤٣)، وهو متقارب مع المتوسط الحسابي الإداريين البالغ



(١٥,٩٩)، بانحراف معياري (٥,٦٣)، كما جاءت نتيجة اختبار ت (٠,٨٧٤)، بقيمة احتمالية (٠,٧٩٥) أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وعليه يتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسط المعلمين والإداريين.

- يتضح من بيانات الجدول أن متوسط بعد (الروح الرياضية) للمعلمين هو (١١,٦٢)، بانحراف معياري (٤,٥٢)، وهو متقارب مع المتوسط الحسابي الإداريين البالغ (١١,٤٦)، بانحراف معياري (٤,٢٩)، كما جاءت نتيجة اختبار ت (٠,٣٤٤)، بقيمة احتمالية (٠,١٨١) أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وعليه يتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسط المعلمين والإداريين.

- يتضح من بيانات الجدول أن متوسط بعد (السلوك الحضاري) للمعلمين هو (٩,٥٨)، بانحراف معياري (٣,٧٠)، وهو متقارب مع المتوسط الحسابي الإداريين البالغ (٩,٧١)، بانحراف معياري (٣,٣٦)، كما جاءت نتيجة اختبار ت (٠,٣٥٩)، بقيمة احتمالية (٠,١٠٨) أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وعليه يتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسط المعلمين والإداريين.

- يتضح من بيانات الجدول أن متوسط بعد (الضمير الحي) للمعلمين هو (١٤,٩١)، بانحراف معياري (٥,٠٩)، وهو متقارب مع المتوسط الحسابي الإداريين البالغ (١٤,٩٤)، بانحراف معياري (٥,٠٣)، كما جاءت نتيجة اختبار ت (٠,٠٦٠)، بقيمة احتمالية (٠,٣٩٢) أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وعليه يتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسط المعلمين والإداريين.

يلاحظ بأنه لا توجد فروق في المتوسطات وكذلك تقارب قيم الانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة في كل بعد من أبعاد الاستبانة والمتعلق بواقع المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي؛ مما يعكس انقافاً بين المعلمين والإداريين من الجنسين حول واقع الالتزام بسلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي.

### توصيات البحث

تتمثل متطلبات التغلب على معوقات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي فيما يلي:

#### أ- متطلبات متعلقة بعدد الإيثار:

- 1- مساهمة جميع العاملين بإيجابية في حل مشكلات العمل بطرق إبداعية.
- 2- مساعدة العاملين بعضهم البعض في العمل بالمهام الموكلة إليهم.
- 3- مساعدة الموظفين الجدد وتقديم النصح والإرشاد لهم.
- 4- التعاون من أجل أداء العمل على أفضل وجه.
- 5- المصالحة بين العاملين في العمل عند حدوث خلاف بينهم وتجاوز الخلافات.
- 6- الاستجابة لتوجيهات رؤساء العمل دون تردد فيما يخص صالح العمل.

#### ب- متطلبات متعلقة بعدد الكياسة:

- 1- احترام الحقوق وخصوصيات الآخرين في فريق العمل.
- 2- تقديم المعلومات المناسبة التي تساعد العاملين على أداء أعمالهم.
- 3- تقديم الدعم المعنوي للعاملين من قبل المدراء في الأوقات الصعبة.
- 4- الحرص على التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل.
- 5- الاستثمار الأمثل للإمكانات والموارد المادية والبشرية المتاحة.

### ج- متطلبات متعلقة ببعء الروح الرياضية:

- ١- التركيز على الجوانب الإيجابية في العمل لتتميتها مع الاهتمام بالجوانب السلبية وعلاجها.
- ٢- توظيف العاملين جهودهم لإنجاز الواجبات والأدوار المهنية المتوقعة منهم.
- ٣- المبادرة لحل الخلافات التي قد تنشأ بين زملاء العمل.
- ٤- تقبل الانتقادات البناءة التي توجه بصدر رحب.
- ٥- التحلي بالهدوء عند حدوث أي طارئ أو مشكلة في العمل.

### د- متطلبات متعلقة ببعء السلوك الحضاري:

- ١- القيام بالمهام المطلوبة في ظروف عمل غير مناسبة دون تدمير.
- ٢- متابعة العاملين الإعلانات واللوائح الداخلية الجديدة والعمل على تنفيذها في أسرع وقت.
- ٣- الاستعداد لتحمل الضغوط الناشئة عن العمل والتعاون فيها.
- ٤- الاستعداد للتضحية بالمصلحة الشخصية من أجل مصلحة العمل.
- ٥- اهتمام العاملين بمصالح العمل بالمعهد والدفاع عنه حينما يوجه إليه انتقادات من الآخرين.

### هـ- متطلبات متعلقة ببعء الضمير الحي:

- ١- حرص العاملين على الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.
- ٢- تطبيق قواعد العمل ولوائحه دون رقابة من أحد.
- ٣- السعي دائما لتحسين وتطوير مخرجات العمل.
- ٤- الابتعاد عن ممارسة الأعمال الشخصية أثناء وقت العمل الرسمي.
- ٥- الاجتهاد لإنجاز العمل بكل تقاني وإخلاص.

## - تحديات تطبيق التوصيات وسبل التغلب عليها:

- هناك العديد من الصعوبات والمعوقات التي يمكن أن تحول دون تنفيذ هذا التصور المقترح بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:
- مقاومة بعض القيادات والمعلمين والإداريين بالمعاهد للتغيير لإحساسهم بأن ذلك سيقضي عليهم أعباء جديدة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال العمل على تنفيذ هذا التصور بشكل تدريجي حتى يمكن التأكد من تغيير المعتقدات والمفاهيم وقبول الأفكار الجديدة، واستعراض البدائل ثم التفكير في النتائج المحتملة، وما يتطلبه التغيير من تكييف شخصي من قبل القائمين عليه.
  - غياب البعد المؤسسي وضعف ثقافة العمل الجماعي والعمل بروح الفريق وتغليب المصالح الشخصية على العلاقات الإنسانية بين كافة المهتمين بالعملية التعليمية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تنمية ثقافة العمل الجماعي وتكوين وتشكيل فرق عمل في مختلف ميادين ومجالات العمل بالمعهد، ومن ثم تدعيم العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية، وتحقيق العدالة في توزيع المهام المطلوبة على كل عضو داخل الفريق، والاعتناء بالمبدعين وتشجيعهم على الابتكار.
  - ضعف اهتمام إدارة المعهد الأزهري بوضع رؤية ورسالة للمعهد، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تدريب العاملين بالمعاهد الأزهرية على كيفية وضع رؤية ورسالة لتحقيق التميز والجودة في مخرجات العملية التعليمية.
  - جمود بعض التشريعات واللوائح المنظمة للعمل بالتعليم الأزهري، ويمكن التغلب عليها من العمل على تعديل اللوائح والأنظمة والتشريعات والإجراءات التي تمنح من خلالها المعاهد الأزهرية مزيداً من الاختصاصات والصلاحيات وذلك في إطار دعم استقلالها المالي والإداري.
  - قلة اهتمام المسؤولين بالاستعانة بالخبرات والكفاءات المتميزة من أساتذة الجامعات والمتخصصين كمحاضرين للبرامج التدريبية التي يتم تنفيذها للمعلمين والإداريين

مما يؤدي إلى ضعف مردود هذه الدورات التدريبية وقلة تحقيق أهدافها، ويمكن التغلب على ذلك من خلال الاستعانة بذوي الخبرة والكفاءة من أساتذة الجامعات والمتخصصين المتميزين لنقل الخبرات إلى المعلمين والإداريين خاصة فيما يتعلق بتطبيق المداخل الإدارية الحديثة.

– جمود مناخ العمل بالمعاهد الأزهرية بما لا يشجع على تحقيق فاعلية سلوك المواطنة التنظيمية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال منح العاملين من المعلمين والإداريين قدراً مناسباً من المرونة في تنفيذ اللوائح والقوانين والقرارات وتشجيعهم على الابتكار.

## المراجع

### المراجع العربية:

١. ابن منظور: لسان العرب، مج ١٥، دار صابر، بيروت، ١٩٩٤م.
٢. أحمد السيد عيسى: رباعية الأنماط القيادية وأثرها في سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على قطاع التعليم المصري ما قبل الجامعي، مجلة البحوث التجارية، مج ٤٥، ع ١، كلية إدارة الأعمال، جامعة الطائف، ٢٠٢٣م.
٣. أحمد بن يوسف العامري: محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الاقتصاد والإدارة، مج ١٧، ع ٢٤، مركز النشر العلمي، ٢٠٠٣م.
٤. أحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي: تصور مقترح لنظام المحاسبية بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، ٢٠١٣م.
٥. أريج سعيد خليل: تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري - دراسة تحليلية في معهد الإدارة، الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع ٥٤، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، ٢٠١٨م.

٦. أسماء يوسف: العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل في البنوك التجارية، رسالة ماجستير، غير منشور، كلية العلوم الإدارية، الأردن، ٢٠١١م.
٧. أمل الرشيدى: مستوى ممارسات مديرات المرحلة الثانوية بمدينة حائل لمهارات القيادة الإبداعية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات، رسالة ماجستير، غير منشور، جامعة أم القرى، السعودية، ٢٠١٥م.
٨. أمل محمد حسن البدوي، أبرار عائض محمد آل بحير القحطاني: دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية بمحافظة سراة عبيدة - تصور مقترح، مجلة كلية التربية، ج٢، ع١٩٧، جامعة الأزهر، ٢٠٢٣م.
٩. أيمن عودة المعاني: أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج٩، ع٢٤، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، ٢٠١٣م.
١٠. جابر شويب آل سماعيل: دور القيادة التحويلية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية على العاملين في المصارف الإسلامية العمانية، مجلة العلوم للبحوث الاقتصادية والإدارية، مج٢، ع١٤، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠١٩م.
١١. جمال محمود الخباز: تطوير نظام الترقيات للوظائف الأعلى بالمعاهد الثانوية الأزهرية - دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، مج ١٢، ع ٤٨، جامعة بنها، ٢٠٠١م.
١٢. جمهورية مصر العربية، رئاسة الجمهورية: قانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م، القاهرة، المطابع الأميرية، المواد ٤٤، ٤٨.
١٣. جمهورية مصر العربية، مجلس الشعب: مشروع القانون رقم ١٦٤ لسنة ١٩٩٨م بتعديل بعض أحكام القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها الفصل التشريعي السابع، الدور الانعقادي الثالث، مضبطة الجلسة التاسعة والثمانين ٩ يونيو ١٩٩٨، مادة ١.

١٤. جمهورية مصر العربية: القانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١ بشأن تنظيم الأزهر والهيئات التابعة له، المطابع الأميرية، القاهرة، المواد ٤٤، ٧٤، ٧٥، ٨٥.
١٥. جهاد محمد خميس أبو حبيب: أثر تطبيق الشفافية الإدارية في سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية على مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، ٢٠٢٢م.
١٦. حافظ عبد الفتاح منصور: ظاهرة انخفاض أعداد التلاميذ بالتعليم الابتدائي الأزهرى من وجهة نظر القيادات الأزهرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، ٢٠١٧م.
١٧. حسن عبدالملك محمود وآخران: الطلب الاجتماعي على التعليم قبل الجامعي الأزهرى حتى عام ٢٠٣٠ - دراسة مستقبلية، مجلة كلية التربية، ع١٨٢، جامعة الأزهر، ٢٠١٩م.
١٨. حشمت عبد الحكم محمين، أبوبكر أحمد صديق جلال: التحليل المنظومي للقيادة الإلكترونية بالمعاهد الأزهرية، مجلة كلية التربية، ع ٣٨، جامعة الأزهر، ٢٠١٢م.
١٩. حمزة معمري: سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ١٤، جامعة غردانة، الجزائر، ٢٠١٤م.
٢٠. دلال ياسين: التعليم الأزهرى قبل الجامعي بين الماضي والحاضر توجهات لتطويره، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٠م.
٢١. رياض أبازيد: أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح لأبحاث العلوم الإنسانية، ع٢٤، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين، ٢٠١٠م.
٢٢. شرويت محمود محمد أبو عوض: رؤية استراتيجية لتطوير إدارة التعليم الأزهرى في ضوء معايير الجودة والاعتماد، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، القاهرة، ٢٠١٧م.

٢٣. عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦م.
٢٤. عبدالعزيز بن سالم بن محمد النوح: التمكين الإداري مدخل لإصلاح المدرسة، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، ع٥٧، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الملك سعود، ٢٠١٧م.
٢٥. عبد المعطي عساف: مبادئ الإدارة العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢م.
٢٦. على صالح جوهر: انعكاسات التحديات المعاصرة على التعليم في الوطن العربي، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٨م.
٢٧. محمد شبل إبراهيم مطاوع، وآخرون: الثقافة التشريعية ودورها في تحسين الأداء الإداري لدى شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية من وجهة نظر المعلمين - دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، ج ٥، ع ١٩٧، جامعة الأزهر، ٢٠٢٣م.
٢٨. محمد شبل عبد الرحمن: الآثار التربوية والاجتماعية والاقتصادية لتحويل الطلاب من المعاهد الأزهرية إلى مدارس التعليم العام - دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، ٢٠١٧م.
٢٩. مدحت محمد أبوالنصر: بناء وتدعيم الولاء المؤسساتي داخل المنظمة، إتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٥م.
٣٠. منال صبري محمود بشير: سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمدارس التعليم الأساسي بمصر - دراسة تحليلية، ج ٣، ع ٤٦، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، ٢٠٢٢م.



٣١. نهلة سيد حسن: تمكين معلمي مدارس الثانوي العام بمحافظة القاهرة الكبرى لتحقيق التزامهم التنظيمي - دراسة ميدانية، مجلة التربية، مج ١٦، ع ٤٠، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ٢٠١٣م.

٣٢. هناء خالد الرقاد، وعزيزة أبو دية: الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية لدى اعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج ٢، ع ٢، غزة، ٢٠١٢م.

٣٣. هويدا عزت أحمد محمد: أثر المناخ الأثيري على العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية - دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي، المجلة العربية للإدارة، مج ٤١، ع ٤٤، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ٢٠٢١م.

٣٤. وائل عبدالجواد زهرة: علاقة تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠١٠م.

٣٥. وفاء يسري ابراهيم: متطلبات تحقيق العدالة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم، المؤتمر العلمي الدولي العشرون للخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مايو ٢٠٠٧م.

٣٦. ياسر فتحي الهنداوي: تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر - دراسة ميدانية، مجلة التربية، مج ٢، ع ٣١، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧م.

#### المراجع الأجنبية:

37. Chan S.H.J, & Lai H.Y.I. ,: "Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior", **Journal of Business Research**, Vol,2017.

38. Harwiki, W.: "The impact of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour (OCB) and employee performance in women cooperatives", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No. 219,2016.
39. John, J. S. : Organizational Citizenship Behavior as Payback for Fairly Implemented Competency Development Practices, *Orsea Journal*,09, 2020.
40. Low, M. P., Ong, S. F., & Tan, P. M., "Would Internal Corporate Social Responsibility Make a Difference in Professional Service Industry Employees' Turnover Intention? A Two- Stage Approach Using PLS-SEM", *Global Business and Management Research*, 9(1),2017.
41. Mark C. Bolino, William H. Turnley and James M.;Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations Author, **Source The Academy of Management Review**, Vol. 27, No. 4 ,Oct., 2002.
42. Polat, S., Organizaational Citizenship Behavior (O C B) display levels of the Teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators. **Procedia Social and Behavioral Sciences**,2009 .
43. Tamunomiebi, M. D., & Onah, G. O.:Organizational citizenship behaviour: A critical review of its development in a diversity driven workplace. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 6(1),2019,
44. R. Dinpanah , N. Naeimian,: Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Empowerment among Extension Experts, *J. Agr. Sci. Tech.* Vol. 21(2),2019,
45. Zhong, J. A., Lam. W., & Chen, Z., Relationship between leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors: Examining the moderating role of empowerment. **Asia Pacific Journal of Management**, 28(3), 2011.