

**واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات  
الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الاشرافية**

أشرف محمد زيدان مسمش  
جامعة الأقصى - غزة

**ملخص:**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية، وقد أجريت الدراسة على العاملين في الوظائف الإشرافية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والبالغ عددهم (344) موظفاً وموظفة، وتم توزيع استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وتم استرداد (289) استبانة، بنسبة (84.01%) من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن 79.76% من مجتمع الدراسة يرون أن سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة متوفرة بدرجة عالية ومرضية. كما أظهرت الدراسة أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة متوفرة بدرجة كبيرة وجاءت ضمن الترتيب التالي: (وعي الضمير، السلوك الحضاري، الكياسة/اللطف، الإيثار، الروح الرياضية). كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى للمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، الجامعة). بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

ويوصي الباحث بضرورة العمل على تدعيم السلوكيات التي تساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات وتقوية قيم التعاون والمودة بينهم والعمل على تحديث المناخ التنظيمي بشكل مستمر بحيث ينمو فيه سلوك المواطنة التنظيمية بدون معوقات. الكلمات المفتاحية /سلوك المواطنة التنظيمية، أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، العاملين في الوظائف الإشرافية.

**Abstract**

This study aimed to identify the level of the organizational citizenship behavior of the top management members from the employees' perspective in the supervisory position in the Palestinian universities in Gaza. The study sample included 344 employees who work in the supervisory position in Palestinian universities in Gaza. The study instrument comprised a questionnaire which was distributed using the comprehensive survey technique, where (289)

questionnaires were collected back, (84.10%) form community study. The researcher used the descriptive analytical method and the appropriate statistical methods for analyzing data by using the SPSS. the most important results of the study were, Proportion of community study (79.76%) find that the Organizational citizenship behavior of the top management members in the Palestinian universities in Gaza is available with a high and satisfactory degree. The study shows that the dimensions of the Organizational citizenship behavior are highly available in the following rank (Altruism - Courtesy - Civilized behavior - Sportsmanship- Conscientious Awareness). There are no statistically significant differences between the average of the respondents about the Organizational citizenship behavior in Palestinian universities in Gaza attribution to the following variables: (gender , educational qualification, years of service, universities). There are statistically significant differences between the average of the respondents about the Organizational citizenship behavior in Palestinian universities in Gaza attribution to the variable (job title ).

The researcher recommend that there is a need to support the contributed factors in reinforcing the organizational citizenship behavior of the employees in the universities and strengthening the cooperative values and relations with each other. Exert an effort to update the organizational climate continually that help the organizational citizenship behavior to grow and progress without obstacles.

#### مقدمة:

يشهد العالم اليوم الكثير من التطورات والتغيرات المتسارعة والتحديات المتزايدة، في ظل احتدام التنافس بين المنظمات المختلفة التي تعمل ضمن البيئة المتغيرة والمتقلبة، مما يجعل المنظمات على اختلاف أنواعها تسعى إلى التركيز على الأساليب الأكثر نفعاً في تحقيق أهدافها، ومما لا شك فيه أن تحقيق الأهداف مرتبط بمستوى أداء الأفراد، وحيث أن الأداء يرتبط ويتأثر بالسلوكيات المختلفة التي ينتهجها العاملون والتي تتكون بفعل العديد من العوامل المختلفة، كان لازماً على المنظمات أن تبقى دائمة في دراسة مستمرة وفاحصة لسلوكيات العاملين والعمل على تقويمها وتوجيهها بما يخدم الصالح العام للمنظمة.

وإن من أهم السلوكيات التي بدأت تركز عليها المنظمات هي تلك السلوكيات التي تدل على السلوك التطوعي أو ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية وهو سلوك اختياري خارج نطاق الدور الرسمي، من أجل خدمة المنظمة وتحقيق أهدافها دونت وقع من الفرد الحصول على حوافز مقابل

ذلك، إذ أصبح هذا السلوك مطلباً أساسياً لهذه المنظمات ومن بينها المنظمات التعليمية والتي تحتاج إلى تكاتف جهود العاملين بها، وبذل المزيد من الجهد والعطاء في أنشطتهم وأعمالهم بما يتعدى واجباتهم وحدود عملهم الرسمي في مناخ يعمل دائماً على خلق روح المبادرة والابتكار.

إن أهمية وجود ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات وفي إطار المنظومة الأكاديمية على اختلاف المستويات والأفراد ينعكس على جودة الأداء، وتطوير قدرات المؤسسة الأكاديمية من خلال ما تقدمه القيادات الأكاديمية من جهد إبداعي يتعدى الجهد الروتيني أو الرسمي إلى الجهد الإنتاجي واستثمار الطاقات والقدرات المعرفية الكامنة في المجالات العلمية والإدارية والبحثية (الزاهر، 2011، ص341).

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعتبر الجامعات لاعباً أساسياً في تنمية المجتمعات البشرية، فهي التي تصنع الحاضر، وتخطط لمعالم المستقبل، وهي التي - أيضاً - تشكل القاعدة الفكرية للمجتمعات، وفي هذا السياق فإن التغيرات التنظيمية التي تواجه هذه الجامعات، تفرض على مستوى العاملين فيها - وبشكل جدي - الخروج عن السياق التقليدي ليتخطى متطلبات الدور الأساسي نحو أدوار استثنائية، وأن تكون أكثر استعداداً للاعتماد على أولئك العاملين الراغبين في التطوير والتغيير الناجح، بهدف دعم متطلبات العمل التقليدي بالأدوار الإضافية التطوعية أملاً في تعزيزها وزيادة فعاليتها (السعود والسلطان، 2008، ص34).

إن المنظمات عموماً والجامعات خصوصاً والتي تعتمد كلياً في تحقيق أهدافها على السلوك الرسمي للعاملين النابع من واجباتهم ومهامهم الوظيفية فقط هي منظمات ضعيفة لا يمكن لها مواجهة التحديات والظروف المتغيرة، وبذلك وجب على هذه المنظمات أن تترك جزءاً من السلوك غير المحدد للعاملين حتى تكون لديهم مقدرة على مواجهة المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب منهم التصرف الابتكاري والإبداعي (حامد، 2004، ص14).

وإن السلوك عموماً قد يكون مكتسباً من الآخرين، والدراسة الحالية تبحث عن سلوكيات المواطنة التنظيمية عند المسؤولين ورؤساء العمل في الجامعات الفلسطينية موضوع الدراسة، مما يفيد في نشر وتعزيز هذا السلوك لدى المرؤوسين عندما يجدون التبني الواضح من قبل رؤسائهم. ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتمثل المشكلة في السؤال الرئيس التالي:

ما مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية؟ وللإجابة عن هذا السؤال لا بد من الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى ممارسة بعد الإيثار لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية؟
  2. ما مستوى ممارسة بعد سلوك الكياسة لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية؟
  3. ما مستوى ممارسة بعد الروح الرياضية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية؟
  4. ما مستوى ممارسة بعد وعي الضمير لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية؟
  5. ما مستوى ممارسة بعد السلوك الحضاري لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول ممارسة أعضاء الإدارة العليا لسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الجامعة).

#### أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من كونها تتناول موضوعاً مهماً وهو سلوك المواطنة التنظيمية الذي يمثل أحد المفاهيم الإدارية والسلوكية الحديثة، أما عن أهميتها العملية فتظهر من خلال إظهار الدراسة لسلوك المواطنة التنظيمية وتعميق مفهومها ومحاولة تفعيلها على المستوى العملي في الجامعات الفلسطينية المستهدفة، بالإضافة إلى إسهامها في تحفيز وتشجيع العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة على تنمية سلوك المواطنة لديهم من خلال تحديدها لمستويات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية التي تمارس من قبل أعضاء الإدارة العليا بتلك الجامعات المستهدفة، علاوة على أنها تدرس البيئة الفلسطينية (قطاع غزة) الذي يشوبه الاضطراب وعدم الاستقرار، وبالتالي فهي تدرس سلوك المواطنة التنظيمية في ظروف استثنائية.

**حدود الدراسة:**

• **الحدود الموضوعية:** ركز الباحث على خمسة أبعاد رئيسة سعى من خلالها للتعرف على مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.

• **الحدود البشرية:** اقتصرَت هذه الدراسة على العاملين في الوظائف الإشرافية (عميد- نائب عميد - رئيس قسم أكاديمي - مدير دائرة/وحدة ) في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وتم اختيارهم لكونهم الأقدر على الحكم على واقع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من قبل الإدارة العليا في الجامعات محل الدراسة.

• **الحدود المكانية:** تشمل هذه الدراسة أربع جامعات فلسطينية بقطاع غزة والتي تمنح درجة البكالوريوس فأعلى وهي: (جامعة الأقصى، الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة فلسطين)، وتتوَعَت بين حكومية وعامة وخاصة، وتم استبعاد جامعة القدس المفتوحة لخصوصية نظام التعليم فيها وإتباعها سياسة التعليم عن بعد، كما وتم استبعاد جامعة غزة إذ أنها تمثل أقل نسبة في إجمالي عدد العاملين وخصوصاً العاملين في الوظائف الإشرافية مقارنة بالجامعات الأخرى وتم الاكتفاء بجامعة فلسطين كمثثلة للجامعات الخاصة وقبول الدراسة لعدد الوظائف الإشرافية فيها.

• **الحدود الزمانية:** طبق البحث خلال العام الجامعي 2015/2016.

**مصطلحات الدراسة:**

**سلوك المواطنة التنظيمية:** هو ذلك السلوك الاجتهادي الذي يقوم به الفرد في المنظمة بشكل اختياري وتطوعي، والذي يتجاوز نطاق ومتطلبات الدور الرسمي المحدد في بطاقة الوصف الوظيفي، كما أنه لا يرتبط بنظام الحوافز الرسمية في المنظمة، ويكون هذا السلوك موجهاً نحو الأفراد أو الجماعة أو المنظمة ككل بغرض تحقيق الفعالية التنظيمية بها (نافع، 2012، ص 373).

**الوظائف الإشرافية:** تُعرف الوظيفة الإشرافية في هذه الدراسة على أنها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات إلي يؤديها أشخاص معينون و لديهم نطاق إشراف محدد بحيث يُشرفون بشكل عام أو مباشر على العمل والعاملين، وهي ليست مقصورة على مستوى إداري معين في الهيكل التنظيمي للجامعة

**الأدب النظري:****مقدمة:**

تعد فكرة برنارد في العام 1938م - في عقد الثلاثينات من القرن السابق - عن السلوكيات التطوعية الاختيارية أول الأمثلة المعروفة لهذه الظاهرة، وقد اعتقد برنارد بأن المنظمة عبارة عن مجموعة

متعاونة منتظمة من خلال رغبة الأفراد الذاتية للتعاون وتوجيه الجهود، وهذه الرغبة تتخطى النشاطات العفوية والمساهمات الشخصية والنظرة الاقتصادية الصرفة لتغذي فكرة الدور التفاعلي للأدوار السلوكية وتقدم الإلهام إلى الآخرين ومقومات إيجاد سلوك المواطنة التنظيمية (Chu & Hung, 2009, p68).

وعملياً يمكن القول أن دراسة سلوك المواطنة التنظيمية ظهرت بشكل بارز في بداية الثمانينات من القرن الماضي على يد العالم Dennis W. Organ الذي يعتبر الأب الراعي لهذا المفهوم الإداري، وقد عمد Organ إلى البحث في هذا المفهوم بعمق ليصبح مجالاً من مجالات السلوك التنظيمي، وذلك من خلال اعتماده على مفاهيم الفلسفة السياسية، والعلوم السياسية اللذين يهتمان بمفهوم المواطنة عموماً (معري ومنصور، 2014، ص46).

#### ماهية المواطنة التنظيمية:

في إطار التعرف على مفهوم المواطنة التنظيمية رجع الباحث إلى عدد من الأطر النظرية وإلى الكتابات التي تناولت هذا المفهوم حيث عرف Organ (1989, p157) راعي هذا المفهوم بأن سلوك المواطنة التنظيمية هو "ذلك السلوك الفردي الطوعي والاختياري الذي يقع خارج نطاق أدوار الوظيفة الرئيسية ويعتمد كلياً على الجوانب التعاونية من الأفراد داخل التنظيم ولا يشتمل على مكافآت أو حوافز جراء القيام به ويؤدي إلى زيادة فاعلية الأداء التنظيمي للمنظمة"، ويرى أبو زيد (2010، ص499) أن سلوك المواطنة التنظيمية هو "تصرفات الفرد في بيئة العمل بصورة اختيارية وتطوعية تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، ولا يندرج ضمن الواجبات الرسمية للفرد، أو ضمن نظام حوافز، ومكافآت المنظمة". وفي نفس الإطار عرفها الزاهر (2010، ص339) بأنها تلك السلوكيات التي ترتقي بجهود العاملين في المؤسسة وما يقدمونه من جهد إبداعي وإنتاجي يتعدى حدود الجهد الروتيني والرسمي، وأثر تلك السلوكيات على استثمار الطاقات والقدرات المعرفية الكامنة استثماراً أفضل. ويشير كل من Asha & Jyothi (2013, p367) إلى المواطنة التنظيمية بأنها ذلك السلوك القائم على مساعدة الأفراد لبعضهم البعض في مكان عملهم، وتعزيز هذا السلوك بدون مكافآت صريحة أو ضمنية. وتعرف المواطنة التنظيمية أيضاً على أنها: "مجموعة من التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي ولكنها تكون ذات فائدة للمنظمة" (Zhang et al., 2011, p367).

وهنا يعرف الباحث سلوك المواطنة التنظيمية بأنها: مجموعة من السلوكيات والأعمال الاختيارية التي تتعدى حدود الواجبات الوظيفية الرسمية المنصوص عليها ويؤديها الأفراد طواعية اعتماداً على إرادتهم الذاتية، دون توقع أي محفزات أو مكافآت لقاء قيامهم بهذه السلوكيات، مما يعود بالمنفعة الكبيرة

على المنظمة ويزيد من فعاليتها وتماسكها.

ويمكن إجمال خصائص سلوك المواطنة التنظيمية والتي ظهرت في ثنايا تعريفات الباحثين لهذا المفهوم من خلال ما نقله الهنداوي (2012، ص 247) عن أورجان (1988) بأنها أداء اختياري أو اجتهادي بمعنى أنه ليس جانباً مطلوباً بصورة محددة ورسمية للوظيفة، وأنها أداء لا يتم مكافأته بمعنى أنه لا يندرج بصورة رسمية أو مباشرة ضمن نظام المكافآت التنظيمية، بالإضافة إلى كونها تؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.

كما يؤكد الباحث على أنه لا بد أن تتوفر بعض الخصائص في الموظف الذي يتوقع منه القيام بأشكال وصور المواطنة التنظيمية، كاستشعار المسؤولية وتحمل الأمانة والإخلاص في العمل وتجنب المشاكل وإثارتها والالتزام بالمبادئ والقيم المعمول بها في المنظمة والافتناع بأهمية الصالح العام ودعم الترابط الاجتماعي بين أعضاء المنظمة.

#### أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

يعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثرة في المنظمة باعتباره يدرس سلوك الأفراد الذي يمد الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة والتي تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة، وإن القيام بالأدوار الإضافية التي تتبع من هذا السلوك له من النتائج والآثار الإيجابية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المنشودة (الصرايرة، 2012، ص 83).

ومن جهة أخرى، فإن للمواطنة التنظيمية أهمية بارزة في تحسين مستويات الأداء للأفراد، وإمكانية إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الوحدات الإدارية، والحفاظ على وحدة تماسكها، والإسهام بشكل فعال في تحسين قدرات وإمكانيات المدراء والعاملين في أداء أعمالهم (الرقاد و أبو دية، 2012، ص 739-740).

أما عن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للمنظمات ككل فيبرز دورها في مساهمتها في انخفاض معدلات دوران العمل والغياب، مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي، وازدياد معدلات الأداء وتحسين مستوى الإنتاجية، وازدياد مستويات الكفاءة والفعالية التنظيمية، وتعزيز الثقة المتبادلة و الرضا الوظيفي ما بين الأفراد ، وتخفيض الصراعات والحد منها داخل المنظمة (Ladebo, 2004, p221).

#### أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

إن أكثر تصور شائع في تحديد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية هو ذلك التصور الذي يعود ل (Organ) في عام 1988م والذي يقسم فيه سلوك المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد وهي: الإيثار، اللياقة واللطف (الكياسة)، السلوك الحضاري، وعي الضمير (الالتزام العام)، الروح الرياضية

(Podsakoff et al., 2009, p123). وفيما يلي توضيح لمضامين هذه الأبعاد:

- **الإيثار (المساعدة الوظيفية):** هو سلوك اختياري يهدف إلى مساعدة الآخرين من زملاء العمل في أنشطتهم وأعمالهم، ومحاولة تجنب هؤلاء الزملاء من الوقوع في الأخطاء خلال العمل، كما يتضمن هذا السلوك مشاركة العاملين في تعلم أساليب وطرق العمل الجديدة، وأيضا مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم (هاشم، 2005، ص253).
- **الكياسة (اللياقة واللفظ):** وهو السلوك التلقائي الذي يهدف لمنع وقوع المشكلات المرتبطة بالعمل، كما يتضمن المعاملات التي تقوم على الصداقة والتفاهم ومراعاة مشاعر الآخرين والأخذ بعين الاعتبار تأثير السلوك على الغير (شرف، 2007، ص223).
- **السلوك الحضاري:** هي أنشطة وسلوكيات تعود إلى اهتمامات الأفراد بالتطوع التنظيمي والمساهمة بمسؤولية في إدارة قضايا المنظمة والمشاركة الفعالة والبناءة من خلال حضور الاجتماعات والندوات التي تعقدها المنظمة (Sharma & Agrawal, 2014, p10).
- **الروح الرياضية:** يشير إلى مدى استعداد الأفراد وتحملهم للقيام بمهامهم وما يطلب منهم في جميع الأحوال والظروف بدون أي تذمر أو شكوى (إسماعيل وآخرون، 2012، ص221).
- **وعي الضمير (الالتزام العام):** ويشير إلى سلوك الفرد غير المباشر نحو المنظمة والآخرين من خلال الالتزام بأوقات الدوام وزيادة مستويات الأداء عن المستوى المعروف أو المتوقع، والانصياع التلقائي لسياسات وقواعد وأنظمة وتعليمات العمل في المنظمة (أبا زيد، 2010، ص503).

#### الدراسات السابقة:

يمكننا القول بأن سلوك المواطنة التنظيمية لا يولد من فراغ وإنما يتأثر حتماً بالمتغيرات والعوامل التنظيمية التي تحدث في بيئة المنظمات باختلاف أنواعها، وهنا سوف نتناول بعض الدراسات السابقة التي تركزت حول سلوك المواطنة التنظيمية وعن علاقتها ببعض المتغيرات.

#### الدراسات العربية:

- **دراسة (المعاني، 2013)** والتي هدفت بشكل مباشر إلى التعرف على الأثر الذي يتركه نمط القيادة التحويلية على انتهاج سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة، واشتملت الدراسة على عينة عشوائية بلغ تعدادها 319 موظفاً، وخلصت النتائج إلى أن القيادات في الجامعة الأردنية تتبنى نمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، بينما كان لدى المبحوثين شعور عالٍ من حيث المواطنة التنظيمية، كما أظهرت وجود أثر دال للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية.

- **دراسة (الرقاد وأبو دية، 2012)** وهدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين للذكاء العاطفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لديهم، وشملت الدراسة على جميع القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك والجامعة الأردنية وجامعة مؤتة واختيرت عينة عشوائية من بين 288 قائداً أكاديمياً من بين 773 عضو هيئة تدريس في الجامعات المذكورة، وخلصت الدراسة إلى توافر درجة عالية من الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين ودرجة عالية من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الرسمية الأردنية، أيضاً أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط قوية بين توافر الذكاء العاطفي ودرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية.

- **دراسة (حجاج، 2012)** والتي هدفت إلى بيان دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، و كشفت نتائجها إلى توافر العدالة التنظيمية بشكل متوسط بينما مستويات سلوك المواطنة التنظيمية مرتفعة، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة التوزيع، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات) وسلوك المواطنة التنظيمية وأن عدالة التعاملات هي أفضل مجال يمكن التنبؤ من خلاله بسلوك المواطنة التنظيمية في شركات الكهرباء في قطاع غزة.

- **دراسة (البشاشه والحراحشه، 2011)** حيث هدفت الدراسة إلى تحلي لأثر متغيرات الدافعية فيسلوك المواطنة التنظيمية في بلديات محافظات جنوب الأردن، وأظهرت النتائج أن تصورات العاملين في بلديات الجنوب لأنواع الحاجات (حاجات البقاء، الحاجة إلى الأمن، الحاجات الاجتماعية، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات)، جاءت بدرجة متوسطة، وبدرجة عالية لسلوك المواطنة التنظيمية. كما أظهرت النتائج وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية لأبعاد الدافعية (الحاجة إلى الأمن، الحاجات الاجتماعية إلى الاحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات) فيسلوك المواطنة التنظيمية بمختلف أبعاده (فضائل المواطنة العامة، الإيثار، الضمير الحي، الكياسة واللفظ، الروح الرياضية).

- **دراسة الشريفي (2011)** والتي هدفت إلى البحث عن سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية في الأردن في ضوء متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ونوع المدرسة. وقد تكونت عينة الدراسة من 30 مدير ومديرة و 150 معلم ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن معلمي المدارس الثانوية في الأردن يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة متوسطة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس والخبرة الوظيفية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ونوع المدرسة.

- **دراسة الزاهر (2011)** والتي هدفت إلى التعرف على مفهوم سلوك المواطنة لدى العاملين في جامعة الملك خالد، و درجة ممارستهم لهذا السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وطبقت الدراسة باستخدام استبانة وزعت على عينة بلغت (111) عضو هيئة تدريس سعودي الجنسية من حملة الدكتوراه، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس على وجه الإجمال ليست بالدرجة المرجوة، وإنما تميل إلى الممارسة المتوسطة والضعيفة في بعض السلوكيات التطوعية، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لطبيعة الوظيفة.

- **دراسة (أبا زيد، 2010)** التي تناولت مفهوم التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، حيث وزع الباحث 328 استبانة على أفراد عينة الدراسة بنسبة 63.03% من مجتمع الدراسة، وانتهت نتائج الدراسة إلى وجود مستويات عالية من التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي، كما تبين وجود اثر قوي للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة.

- **دراسة (السعود، 2008)** والتي هدفت إلى التعرف على مستوى السلوكيات التطوعية لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية: الجنس - الرتبة الأكاديمية- نوع الكلية، وطبقت على عينة تم اختيارها بطريقة العينة العنقودية العشوائية بلغ قوامها 278 عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية العامة . وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء أقسامهم جاءت متوسطة وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء أقسامهم تعزى لمتغير الجنس والرتبة الأكاديمية ودرجة التفاعل بينهما، بينما لا توجد فروق ذات دلالة تعزى لمتغير نوع الكلية.

#### الدراسات الأجنبية:

- **دراسة (Kuma2014)** وهدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة المحتملة بين سلوك المواطنة التنظيمية وتحسين خدمة العملاء، وقد تم تطبيق الدراسة على العاملين في سلطة الجمارك الهندية، وتوصلت الدراسة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية متوفر بشكل كبير لدى العاملين في سلطة الجمارك الهندية. وأن لها فعالية في التقليل من الدوران الوظيفي والتقليل أيضاً من شكاوى العملاء، بالإضافة لدورها في تحقيق ازدياد نسبي في كمية وجودة الأداء والكفاءة التشغيلية.

- **دراسة (Lee et. al.2013)**، هدفت الدراسة لبيان العوامل المحددة والمؤثرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذه العوامل هي (العدالة الإجرائية، القيادة التحويلية، وتوقعات الهيكل التنظيمية)، كما هدفت الدراسة لفحص العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية ومتغير الرضا الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية بكوريا، وطبقت على عينة عشوائية قوامها 1100 موظف يعملون في الشركات الصناعية الكورية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً للعوامل (العدالة الإجرائية، والقيادة التحويلية، وتوقعات الهيكل التنظيمي) على سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركات محل الدراسة، ووجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

- **دراسة (Kasemsap,2012)** هدفت الدراسة إلى تحديد الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية من أجل تطوير نموذج سببي يوضح العوامل المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية في مصانع السيارات المستخدمة في تايلاند وأثر هذه العوامل على تشكيل هذا السلوك، وطبقت على عينة عشوائية من العاملين في المصانع محل الدراسة وبلغ قوامها 672 عامل موزعين على 14 مصنع للسيارات المستخدمة في تايلاند. وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد العدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي تلعب دوراً إيجابياً في تحفيز واستشراف سلوك المواطنة التنظيمية، بينما يلعب الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي دوراً وسيطاً للعلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في هذه الشركات وأن الرضا الوظيفي يرتبط إيجابياً بالالتزام الوظيفي.

**دراسة (Rioux,2012)** التي سعت إلى التعرف على المتغيرات التي تساعد في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المستشفى في المنطقة الوسطى من فرنسا، حيث شملت الدراسة على 150 من الموظفين العاملين في المستشفى: ممرض قانوني، ومساعد ممرض، وموظفو الرعاية الصحية. وكشفت نتائج الدراسة أن من بين الأبعاد الأكثر تأثراً والتي تتنبأ بسلوك المواطنة التنظيمية هو بُعد الكياسة في حين أن بُعدي الإيثار والسلوك الحضاري (فضيلة المواطنة) لم يظهرهما بشكل واضح لدى العاملين في المستشفى في المنطقة الوسطى من فرنسا.

- **دراسة (Lo,2009)** والتي هدفت إلى التحقق من صلاح أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية التي وضعها أورجن في العام 1988 والتي افترض خلالها خمسة أبعاد لذلك السلوك في البيئة الماليزية. وشملت الدراسة 10 شركات صناعية في ماليزيا وتم توزيع استبيان على الموظفين العاملين في هذه الشركات الصناعية، وكشفت الدراسة أن أربعة أبعاد من سلوك المواطنة التنظيمية (السلوك الحضاري "سلوك الفضيلة"، والكياسة، والإيثار، الامتثال) هي التي ظهرت في تلك الشركات المبحوثة في البيئة الماليزية، أيضاً كشفت نتائج الدراسة أن بُعد الروح الرياضية لا يصلح في البيئة الماليزية، كما أظهرت بعض

التشابهات والاختلافات بشأن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في ثقافة الأعمال الماليزية.

### التعليق على الدراسات السابقة:

استعرضت الدراسة الحالية عدداً من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، والتي اهتمت بموضوع سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تميزت بما يلي:

1- التنوع في البيئات التي طبقت فيها وهي: (فلسطين - الأردن - السعودية - ماليزيا - كوريا - تايلاند - فرنسا)، وهذا التنوع يكسب الدراسة الحالية إثراءً في مجال البحث.

2- استخدمت معظم الدراسات السابقة التي ناقشها الباحث في مجال المواطنة التنظيمية المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسة لجمع المعلومات وتحقيق أهداف الدراسة.

3- استخدمت الدراسات السابقة مجموعة من العينات المتباينة في خصائصها وأنواعها وأحجامها، بالإضافة إلى أن معظم الدراسات السابقة اعتمدت على نظام العينة العشوائية.

تنوعت الدراسات السابقة في دراسة سلوك المواطنة التنظيمية مع متغيرات تنظيمية وسلوكية مختلفة، كمتغير العدالة التنظيمية في دراسة (حجاج، 2014) والولاء التنظيمي في دراسة (الحراشة والخريشة، 2013)، والذكاء العاطفي في دراسة (الرقاد وأبو دية، 2012)، والتمكين النفسي في دراسة (أبا زيد، 2010)، وتحسين خدمة العملاء في دراسة (Kumar 2014)، والعدالة الإجرائية، والقيادة التحولية، وتعقيدات الهيكل التنظيمية في دراسة (Lee et. al. 2013) والرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي في دراسة (Kasemsap, 2012)، والمتغيرات الديمغرافية كمؤثر أساسي في سلوك المواطنة التنظيمية كما في دراسة (السعود، 2008) و(الشريفي، 2011).

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تدرس واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى فئة مهمة وهي الإدارة العليا في قطاع الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وتعتبر الدراسة الحالية امتداداً واستكمالاً لجهود الباحثين حيث استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة ومجالاتها وتحديد المنهجية البحثية وصياغة وبلورة أسئلتها وأهدافها وأهميتها. **الطريقة والإجراءات: منهج الدراسة:**

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لطبيعة الدراسة وأهدافها.

### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية التابعة مباشرة للإدارة العليا في الجامعات

الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (عميد، نائب/مساعد عميد، رئيس قسم أكاديمي، مدير كلية/ دائرة/ وحدة)، ولقد بلغ العدد الإجمالي للعاملين في الوظائف الإشرافية في الجامعات الفلسطينية موضوع الدراسة في محافظات غزة وفق إحصائية دائرة شئون الموظفين في كل جامعة (344) موظفاً وموظفة، والجدول رقم (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لاسم المؤسسة، ومسمى الوظيفة الإشرافية والنوع.

### جدول رقم (1)

#### توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لاسم المؤسسة ومسمى الوظيفة الإشرافية والنوع

| م       | الجامعة   | اسم الوظيفة الإشرافية |      |                     |      |                     |      |      |      | المجموع<br>الكلي |
|---------|-----------|-----------------------|------|---------------------|------|---------------------|------|------|------|------------------|
|         |           | عميد                  |      | نائب /مساعد<br>عميد |      | رئيس قسم<br>أكاديمي |      | مدير |      |                  |
|         |           | ذكور                  | إناث | ذكور                | إناث | ذكور                | إناث | ذكور | إناث |                  |
| 1.      | الأقصى    | 13                    | 1    | 9                   |      | 38                  | 1    | 25   | 9    | 96               |
| 2.      | الإسلامية | 17                    | 1    | 19                  | -    | 35                  | 3    | 32   | 1    | 108              |
| 3.      | الأزهر    | 16                    | 1    | 7                   | 1    | 33                  | 1    | 26   | 6    | 91               |
| 4.      | فلسطين    | 11                    | -    | -                   | -    | 23                  | -    | 14   | 1    | 49               |
| المجموع |           | 57                    | 3    | 35                  | 1    | 129                 | 5    | 97   | 17   | 344              |

**المصدر:** من إعداد الباحث اعتماداً على إحصائيات الهيئات الإدارية في الجامعات المبحوثة، 2016م ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وقد تم توزيع (344) استبانة على مجتمع الدراسة، وتم الحصول على (297) استبانة فقط بنسبة (86.34%) من مجتمع الدراسة، وبعد مراجعة وتدقيق الاستبانات تم استبعاد (8) استبانات بنسبة (2%) من مجتمع الدراسة لعدم توافر شروط الدراسة فيها، وبذلك بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (289) استبانة بنسبة (84.01%) من مجتمع الدراسة، وجدول رقم (2) يبين توزيع عينة الموظفين على متغيرات الدراسة.

### جدول رقم (2)

#### الخصائص والسمات الشخصية لعينة الدراسة

| النسبة% | التكرار | الخصائص الشخصية لعينة البحث |               |
|---------|---------|-----------------------------|---------------|
| 91.7%   | 265     | ذكر                         | الجنس         |
| 8.3%    | 24      | أنثى                        |               |
| 100.0%  | 289     | المجموع                     |               |
| 55.7%   | 161     | دكتوراه                     | المؤهل العلمي |
| 24.2%   | 70      | ماجستير                     |               |

| النسبة % | التكرار | الخصائص الشخصية لعينة البحث |                |
|----------|---------|-----------------------------|----------------|
| 20.1%    | 58      | بكالوريوس                   | المسمى الوظيفي |
| 100.0%   | 289     | المجموع                     |                |
| 18.3%    | 53      | عميد                        |                |
| 11.1%    | 32      | نائب/ مساعد عميد            |                |
| 31.5%    | 91      | رئيس قسم أكاديمي            | المسمى الوظيفي |
| 39.1%    | 113     | مدير كلية- دائرة- وحدة      |                |
| 100.0%   | 289     | المجموع                     |                |
| 3.1%     | 9       | أقل من 5 سنوات              | سنوات الخبرة   |
| 27.7%    | 80      | من 5 - 10 سنوات             |                |
| 69.2%    | 200     | أكثر من 10 سنوات            |                |
| 100.0%   | 289     | المجموع                     |                |
| 28.4%    | 82      | جامعة الأقصى                | الجامعة        |
| 32.2%    | 93      | الجامعة الإسلامية           |                |
| 27.3%    | 79      | جامعة الأزهر                |                |
| 12.1%    | 35      | جامعة فلسطين                |                |
| 100.0%   | 289     | المجموع                     |                |

وبالنظر إلى الجدول السابق نجد ما يلي:

1- تبين أن (265) من عينة الدراسة من الذكور، و (24) من الإناث، ويعزو الباحث ذلك إلى انخفاض نسبة حملة الدرجات العلمية العليا من فئة الإناث مقارنة بالذكور مما يحد من توليهم مواقع إدارية في الجامعات، كذلك ارتفاع عدد أيام الغياب عن العمل لدى الإناث بسبب طبيعتهم الاجتماعية مقارنة بالموظفين الذكور، إضافة إلى أن المجتمع الفلسطيني في ثقافته هو مجتمع ذكوري يميل إلى تولية الذكور المناصب بصورة أكبر من الإناث، ويتضح ذلك أيضاً في باقي المواقع الإدارية في المؤسسات المختلفة في فلسطين.

2- تبين أن (55.7%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دكتوراه"، و (24.2%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "ماجستير"، و (20.1%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "بكالوريوس". ويعزو الباحث ارتفاع نسبة الحاصلين على الدرجات العلمية العليا في الجامعات الفلسطينية والتي بلغت نسبتهم أكثر من (75%) من عينة الدراسة إلى طبيعة وبيئة عمل تلك الجامعات والتي تتطلب بدورها مؤهلات علمية عليا من موظفين يتمتعون بالخبرة والكفاءة تؤهلهم للعمل في المناصب والمواقع الإدارية، إضافة إلى أن العمل الأكاديمي يستوجب حصول الموظف على درجة الماجستير كحد أدنى للعمل في مجال التدريس، كما أن الجامعات تسعى إلى استقطاب الأفراد المؤهلين علمياً وعملياً لشغل المواقع المهمة فيها، علاوة على ذلك

فإنه كلما زاد عدد العاملين الحاملين لدرجة الدكتوراه والماجستير في هذه المؤسسات فإنه يعطيها ميزة عند إجراء التصنيفات والترتيبات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

3- تبين أن (18.3%) من عينة الدراسة مساهم الوظيفي "عميد"، و (11.1%) من عينة الدراسة مساهم الوظيفي "نائب/مساعد عميد"، و (39.1%) من عينة الدراسة مساهم الوظيفي "مدير دائرة/وحدة"، و (31.5%) من عينة الدراسة مساهم الوظيفي "رئيس قسم أكاديمي". ويلاحظ من توزيع عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي أن نسبة المدراء هي الأكبر لأنه تبعاً لطبيعة الهيكل التنظيمي في الجامعات الفلسطينية فهي تتكون من وحدات أكاديمية ووحدات إدارية و عمادات مساندة، وتتواجد فئة المدراء باختلاف طبيعة أعمالهم في جميع مكونات ووحدات الجامعة وهم أكثر يتنوعون بين (مدراء الكليات ومدراء الدوائر باختلاف أنواعها، ومدراء المكاتب، ومدراء وحدات العمادات المساندة، ورؤساء الوحدات التابعة مباشرة للإدارة العليا وهكذا)، علاوة على أن فئة المدراء المستهدفة في الدراسة تشمل جميع المدراء سواءً أكانوا أكاديميين أو إداريين، لذلك تعتبر هذه النتيجة طبيعية وفقاً للهيكل التنظيمية المتبعة في الجامعات الفلسطينية.

4- تبين أن (3.1%) من عينة الدراسة بلغت سنوات خدمتهم في المؤسسة "أقل من 5 سنوات"، و (27.1%) من عينة الدراسة بلغت سنوات خدمتهم في المؤسسة "من 5-10 سنوات"، و (69.2%) من عينة الدراسة بلغت سنوات خدمتهم "أكثر من 10 سنوات". وهذا يشير إلى أن المناصب الإشرافية في الجامعات الفلسطينية يشغلها موظفون على درجة عالية من الخبرة العملية، حيث بلغ نسبة من يشغلون هذه المواقع الإشرافية ممن بلغت سنوات خدمتهم أكثر من خمس سنوات (96.9%) من عينة الدراسة، حيث تشير هذه النتيجة إلى ميل إدارة الجامعات لتولية المواقع الإدارية والأكاديمية لمن اكتسبوا خبرة عملية جيدة خلال سنوات خدمتهم، مما يجعلهم الأقدر على تحمل أعباء العمل، ومتابعة المهام الوظيفية المختلفة.

5- تبين أن (28.4%) من عينة الدراسة يعملون في "جامعة الأقصى" و (32.2%) من عينة الدراسة يعملون في "الجامعة الإسلامية" و (27.3%) من عينة الدراسة يعملون في "جامعة الأزهر"، و (12.1%) من عينة الدراسة يعملون في "جامعة فلسطين". ويلاحظ أن هناك تفاوت بسيط في أعداد العاملين بالوظائف الإشرافية في الجامعات الفلسطينية (الأقصى والإسلامية والأزهر)، ويتضح أن العدد الأكبر من العاملين لصالح الجامعة الإسلامية، فهي أكبر جامعة في قطاع غزة، كما أن التقارب في أعداد العاملين في الوظائف الإشرافية في جامعة الأقصى والجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر سببه يعود إلى أن عدد الكليات والأقسام والدوائر والطلبة متقاربين إلى حد ما في تلك الجامعات، بالإضافة إلى أن

تلك الجامعات أنشأت منذ فترة كبيرة ومتقاربة، أما جامعة فلسطين والتي مثلت (12.1%) من عينة الدراسة فهي جامعة أنشأت حديثاً قياساً بالجامعات الأخرى، ولكنها تتميز بسرعة تناميها وتطورها مقارنة بالجامعات حديثة الإنشاء.

#### أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة كأداة لجمع البيانات، و في ضوء آراء المحكمين والذين بلغ عددهم (17) محكماً تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (38) فقرة.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

1. تم حساب التكرارات والنسب المئوية، للتعرف على المعلومات العامة لمفردات الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
2. تم حساب المتوسط الحسابي Mean والوزن النسبي، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل فقرة من فقرات الاستبانة، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط حسابي.
3. استخدم اختبار (tOne sample t-test) لاختبار أسئلة الدراسة.
4. استخدم اختبار (tt-test) للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين.
5. استخدم تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق بين ثلاث متوسطات فأكثر.
6. استخدم اختبار شفيه Scheffe للفروق المتعددة بين المتوسطات.

#### النتائج ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي: " ما مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية؟"، للإجابة على السؤال السابق تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والرتبة لاستجابات الموظفين العاملين بالوظائف الإشرافية بالجامعات الفلسطينية، والجدول رقم (3) يبين ذلك.

## جدول (3)

## 1- المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لمستوى ممارسة أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها

| م  | سلوك المواطنة التنظيمية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة t | القيمة الاحتمالية | الرتبة | درجة الموافقة |
|----|-------------------------|-----------------|-------------------|--------------|--------|-------------------|--------|---------------|
| 1. | الإيثار.                | 4.03            | 0.602             | 80.53%       | 28.961 | 0.000             | 4      | كبيرة         |
| 2. | الكماسة/اللفف.          | 4.04            | 0.629             | 80.75%       | 28.028 | 0.000             | 3      | كبيرة         |
| 3. | الروح الرفاضية.         | 3.95            | 0.612             | 78.97%       | 26.352 | 0.000             | 5      | كبيرة         |
| 4. | السلوك الحضاري.         | 4.09            | 0.598             | 81.90%       | 31.133 | 0.000             | 2      | كبيرة         |
| 5. | وعي الضمير.             | 4.12            | 0.627             | 82.49%       | 30.474 | 0.000             | 1      | كبيرة         |
|    | الدرجة الكلية           | 4.046           | 0.538             | 80.93%       | 33.011 | 0.000             |        | كبيرة         |

يلاحظ من جدول (3) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محاور القسم الثاني (سلوك المواطنة التنظيمية) تساوي (3.99)، والوزن النسبي يساوي (79.76%)، وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة t المحسوبة تساوي (30.694)، وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة متوفر بدرجة عالية ومرضية من حيث الإيثار والكماسة/اللفف والروح الرفاضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير.

وتعني هذه النتيجة أن إدارة الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة لديها الرغبة الواضحة بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية والتطوعية ونشرها بين العاملين، والتي تتجلى من خلال إشاعة سلوكيات المساعدة الوظيفية بين العاملين في الجامعات، والقيام بالأعمال والأنشطة بما يزيد عن التوقعات وحدود العمل الرسمي، بالإضافة إلى الاهتمام الواضح بأن تكون التصرفات والسلوكيات بين العاملين ذات طابع حضاري ومدني، كما أنهم يمتلكون وعياً للضمير والحفاظ على الممتلكات العامة للجامعة والانصياع للقوانين العامة والتعليمات التي تحكم نظام العمل، ويفسر الباحث ارتفاع سلوكيات المواطنة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية موضوع الدراسة، بسبب الأعراف الاجتماعية والثقافية والدينية للمجتمع الفلسطيني بشكل عام والذي يشكل قيم وأعراف الجامعات الفلسطينية، هذا من جانب ومن جانب آخر لا يمكن إغفال عض العوامل التنظيمية والسلوكية التي قد تكون سبباً مباشراً في تشكيل سلوكيات المواطنة التنظيمية كالعادلة التنظيمية والرضا الوظيفي والدعم القيادي والتمكين الإداري وغيرها.

ولتفسير النتائج المتعلقة بمستوى ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في

الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية، كان لا بد من الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة: "ما مستوى ممارسة بعد الإيثار لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية؟" للإجابة على السؤال السابق تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والرتبة لاستجابات الموظفين العاملين بالوظائف الإشرافية بالجامعات الفلسطينية. والجدول التالي يوضح ذلك:

#### جدول (4)

المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات بعد الإيثار

| م                                     | الفقرات                                                                                | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية | قيمة t | القيمة الاحتمالية | الرتبة |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|--------|-------------------|--------|
| 1.                                    | يقدم النصائح والإرشادات للعاملين الجدد ويسهل مهمتهم دون أن يطلب منه ذلك.               | 3.98            | 79.58%         | 20.722 | 0.000             | 4      |
| 2.                                    | يتعامل مع جميع المراجعين بإيجابية حرصاً على تقديم خدمة متميزة.                         | 4.08            | 81.52%         | 25.665 | 0.000             | 2      |
| 3.                                    | يحث رؤوسيه على مساعدة بعضهم في إنجاز أعمالهم وخصوصاً من لديهم أعباء ثقيلة.             | 4.08            | 81.66%         | 25.016 | 0.000             | 1      |
| 4.                                    | يستجيب لمطالب المرؤوسين ويتعاون معهم دون تردد أو تذمر.                                 | 3.97            | 79.38%         | 20.240 | 0.000             | 5      |
| 5.                                    | يحرص على تمثيل (عمادته/كليته/دائرته) لدى إدارة الجودة في الجامعة حتى إن كان بلا مقابل. | 4.02            | 80.48%         | 21.170 | 0.000             | 3      |
| المعدل العام لجميع فقرات المحور الأول |                                                                                        | 4.03            | 80.53%         | 28.961 | 0.000             |        |

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (الإيثار) تساوي (4.03)، والوزن النسبي يساوي (80.53%)، وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة t المحسوبة تساوي (28.961)، وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن بعد الإيثار الذي يهدف إلى مساعدة الآخرين من زملاء العمل في أنشطتهم وأعمالهم متوفر بدرجة كبيرة لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية يقدمون المصلحة العامة لجامعاتهم على المصلحة الشخصية، ويشددون على أهمية تماسك صف وبنية المؤسسة التعليمية من

خلال مفهوم الإيثار في العمل، إضافة إلى أن المسؤولين في هذه الجامعات يتمتعون بخبرة واسعة وطويلة تحقق لديهم الانتماء لجامعاتهم وتوهمهم لإدراك أهمية الإيثار الذي يتمثل بالدعم المقدم لزملاء العمل في أداء عملهم بالشكل الذي يعزز العلاقات التعاونية والاجتماعية وزيادة احتمالية رفع مستويات الأداء.

❖ الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة : " ما مستوى ممارسة بعد الكياسة لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية؟" للإجابة على السؤال السابق تم

❖ حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والرتبة لاستجابات الموظفين العاملين بالوظائف الإشرافية بالجامعات الفلسطينية. والجدول التالي يوضح ذلك: جدول رقم 5

### جدول (5)

#### المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات بعد الكياسة

| م  | الفقرات                                                                         | الحسابي المتوسط | النسبي الوزن | قيمة t | الاحتمالية القيمة | الترتيب |
|----|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|--------|-------------------|---------|
| 1. | يتبنى المعاملات المبنية على الصداقة والاحترام وتفهم مشاعر الآخرين.              | 4.07            | 81.38%       | 21.155 | 0.000             | 3       |
| 2. | يشاور مرؤوسيه ويعلمهم في حال اتخاذ قراراً قد يؤثر عليهم.                        | 3.91            | 78.20%       | 16.683 | 0.000             | 8       |
| 3. | يحرص على التنسيق مع المرؤوسين لإنجاز العمل.                                     | 4.03            | 80.69%       | 20.916 | 0.000             | 5       |
| 4. | يحترم خصوصية زملائه في العمل ولا يتعدى على حقوق أحد.                            | 4.18            | 83.60%       | 24.400 | 0.000             | 1       |
| 5. | يتجنب افتعال المشاكل الشخصية والتنظيمية في العمل.                               | 4.17            | 83.39%       | 24.695 | 0.000             | 2       |
| 6. | يحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها.                            | 3.95            | 79.03%       | 18.708 | 0.000             | 6       |
| 7. | يتفهم مراجعة المرؤوسين له عند ظهور نتائج تقييم الأداء الخاص بهم.                | 3.94            | 78.82%       | 19.803 | 0.000             | 7       |
| 8. | يبادر بتزويد مرؤوسيه في العمل بأية معلومات وخبرات خاصة يحتاجونها لإنجاز مهامهم. | 4.04            | 80.90%       | 23.231 | 0.000             | 4       |
|    | المعدل العام لجميع فقرات المحور الثاني                                          | 4.04            | 80.75%       | 28.028 | 0.000             |         |

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (الكياسة/اللطيف) تساوي (4.04)، والوزن النسبي يساوي (80.75%)، وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة

t المحسوبة تساوي (28.028)، وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن بعد الكياسة/اللفظ الذي يهدف إلى تبني جميع المعاملات والتصرفات المبنية على الاحترام المتبادل والثقة متوفر بدرجة كبيرة لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن بيئة عمل الجامعات الفلسطينية تتمتع ببيئة واضحة جلية نابعة من قيمها الإسلامية المتمثلة في الحث على العدل والمساواة في التعاملات والاحترام المتبادل والذي يجب أن يتجلى ذلك فيما يصدر عن العاملين من أقوال أو أفعال حيال كل المواقف، وعلى وجه الخصوص المسؤولون في علاقاتهم مع الآخرين؛ وذلك حتى تتمكن هذه المؤسسات من إنجاز رسالتها تجاه المجتمع كما هو مطلوب.

❖ الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة : " ما مستوى ممارسة بعد الروح الرياضية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية؟" للإجابة على السؤال السابق

❖ تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والرتبة لاستجابات الموظفين العاملين بالوظائف الإشرافية بالجامعات الفلسطينية. والجدول التالي يوضح ذلك

### جدول (6)

المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات بعد الروح الرياضية

| م  | الفقرات                                                    | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية | قيمة t | الاحتمالية | الرتبة |
|----|------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|--------|------------|--------|
| 1. | يتقبل الأدوار والمهام الإضافية في عمله بكل سرور.           | 3.96            | 79.24%         | 20.317 | 0.000      | 6      |
| 2. | لديه الاستعداد للقيام بمهام إضافية بدون مقابل.             | 3.88            | 77.65%         | 15.787 | 0.000      | 7      |
| 3. | يستمتع للنقد البناء ويتقبل المساءلة عن الأخطاء.            | 3.82            | 76.33%         | 15.627 | 0.000      | 8      |
| 4. | يتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.                 | 3.80            | 75.99%         | 17.464 | 0.000      | 9      |
| 5. | لا يتردد في مساعدة مرؤوسيه ولو تطلب ذلك منه وقتاً إضافياً. | 3.99            | 79.72%         | 19.922 | 0.000      | 3      |
| 6. | يراعي الأثر الذي يتركه سلوكه على الآخرين.                  | 3.97            | 79.45%         | 19.096 | 0.000      | 4      |
| 7. | يحترم ثقافة الاعتذار في حال أخطأ في حق الغير.              | 4.07            | 81.31%         | 23.461 | 0.000      | 2      |

| م  | الفقرات                                     | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية | قيمة t | القيمة الاحتمالية | الرتبة |
|----|---------------------------------------------|-----------------|----------------|--------|-------------------|--------|
| 8. | يساعد زملاءه في حل النزاعات فيما بينهم.     | 4.08            | 81.66%         | 23.824 | 0.000             | 1      |
| 9. | يستوعب ملاحظات الآخرين دون إثارة أية مشاكل. | 3.97            | 79.38%         | 20.908 | 0.000             | 5      |
|    | المعدل العام لجميع فقرات المحور الثالث      | 3.95            | 78.97%         | 26.352 | 0.000             |        |

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (الروح الرياضية) تساوي (3.95)، والوزن النسبي يساوي (78.97%)، وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة t المحسوبة تساوي (26.352)، وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن بعد الروح الرياضية كبعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والذي يشير إلى مدى استعداد أعضاء الإدارة العليا لتحملهم للقيام بمهامهم ومتطلبات عملهم في جميع الظروف والأحوال متوفر بدرجة مرتفعة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أعضاء الإدارة العليا، ومن منطلق قيم الجامعات الفلسطينية يدركون أن التحلي بالروح الرياضية هي من القيم والضوابط السلوكية التي تحكم مشاعر الفرد وعمله وتوجهاته في الحياة، لذا فمن المؤكد أن الروح الرياضية بشكل عام هي سلوك مكتسب ينتج عن البيئة المحيطة بالعاملين فالمرجعية الأخلاقية من أهم المقومات التي يتم عليها البناء السليم للعمل والعاملين وهي ومن أهم الاقتراحات التي لها الدور الكبير في تحسين العمل و زرع ثقافة التسامح وتحمل ضغوط العمل ومشاكله.

الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة : " ما مستوى ممارسة بعد السلوك الحضاري لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية؟" للإجابة على السؤال السابق تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والرتبة لاستجابات الموظفين العاملين بالوظائف الإشرافية بالجامعات الفلسطينية. والجدول التالي يوضح ذلك:

### جدول (7)

#### المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات بعد السلوك الحضاري

| م  | الفقرات                                                                        | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية | قيمة t | القيمة الاحتمالية | الرتبة |
|----|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|--------|-------------------|--------|
| 1. | يحرص على متابعة جميع الأنشطة في الجامعة باهتمام بالغ.                          | 3.97            | 79.45%         | 20.362 | 0.000             | 7      |
| 2. | يتابع التعليمات و التعاميم الداخلية للجامعة بانتظام.                           | 4.13            | 82.70%         | 25.589 | 0.000             | 3      |
| 3. | يبادر بتقديم العديد من الاقتراحات والأفكار لتطوير طرق العمل وتحسينها بالجامعة. | 4.03            | 80.62%         | 21.429 | 0.000             | 5      |

| م  | الفقرات                                                                                  | الحسابي المتوسط | النسبي الوزن | قيمة t | الاحتمالية | الترتيب |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|--------|------------|---------|
| 4. | يحث العاملين على احترام أنظمة الجامعة المعمول بها.                                       | 4.14            | 82.84%       | 24.340 | 0.000      | 2       |
| 5. | يشجع الجميع على اعتبار أخلاقيات المهنة محدد سلوكي في الأداء.                             | 4.08            | 81.66%       | 23.419 | 0.000      | 4       |
| 6. | يبدل قصارى جهده للدفاع عن الجامعة إن أساء البعض لسمعتها .                                | 4.28            | 85.61%       | 27.508 | 0.000      | 1       |
| 7. | يحث مرؤوسيه على اغتنام واستثمار الوقت و التوجه نحو العمل المستمر لصالح الجامعة والمجتمع. | 4.02            | 80.42%       | 21.958 | 0.000      | 6       |
|    | المعدل العام لجميع فقرات المحور الرابع                                                   | 4.09            | 81.90%       | 31.133 | 0.000      |         |

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (السلوك الحضاري) تساوي (4.12)، والوزن النسبي يساوي (81.90%)، وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة t المحسوبة تساوي (31.133)، وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن بعد السلوك الحضاري كبعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والذي يهدف إلى تبني سلوكيات تعود إلى اهتمامات الأفراد بالتطوع التنظيمي والمساهمة بمسؤولية في إدارة قضايا المنظمة والمشاركة الفعالة والبناءة، متوفر بدرجة مرتفعة. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أعضاء الإدارة العليا لديهم مشاركة بناءة ومسؤولية عالية في إدارة جامعاتهم والحفاظ على سمعتها و يدركون أن السلوك الحضاري هو أحد مظاهر وعي الجامعات وتقدمها، ويظل مؤشراً من المؤشرات التي تحكم على العاملين في الجامعة بالتحضر من خلال السلوكيات الصادرة عنهم، والتي تمثل مدى وعيهم وثقافتهم، ودرجة التزامهم بالقيم الأخلاقية التي تنظم علاقات أفراد الجامعة وسلوكهم، كما أن إدارة الجامعات مهتمة بإشاعة السلوكيات الحضارية أو ما يطلق عليها بالفضيلة المدنية ما بين الأفراد في بيئة العمل الجامعية، من خلال التعامل الراقي مع الزملاء وترسيخ الثقة، والاحترام، والمرونة مع الرؤساء والمرؤوسين، والاتصال الإيجابي، وتفسير المواقف المبنية على حسن الظن، والفهم الإيجابي للآخرين.

❖ الإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة : " ما مستوى ممارسة بعد وعي الضمير لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية؟" للإجابة على السؤال السابق تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والرتبة لاستجابات الموظفين العاملين بالوظائف الإشرافية بالجامعات الفلسطينية. والجدول التالي يوضح ذلك:

## جدول (8)

## المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات بعد وعي الضمير

| م  | الفقرات                                                                  | الحسابي المتوسط | النسبي الوزن | قيمة t | الاحتمال | القيمة | الترتيب |
|----|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|--------|----------|--------|---------|
| 1. | يحرص على عدم التغيب إلا للظروف القاهرة.                                  | 4.17            | 83.46%       | 22.059 | 0.000    | 4      |         |
| 2. | يحافظ على ممتلكات الجامعة بأقصى ما يستطيع.                               | 4.28            | 85.54%       | 27.316 | 0.000    | 2      |         |
| 3. | يلتزم بمواعيد الحضور والانصراف حسب النظام المعمول به في الجامعة.         | 4.17            | 83.32%       | 24.277 | 0.000    | 5      |         |
| 4. | يحرص على استغلال ساعات الدوام في أداء واجبات العمل.                      | 4.10            | 82.08%       | 19.566 | 0.000    | 6      |         |
| 5. | يحترم القوانين والقواعد التي تحكم نظام العمل بالجامعة.                   | 4.28            | 85.67%       | 30.368 | 0.000    | 1      |         |
| 6. | يحافظ على سمعة الجامعة ويهتم لمستقبلها ويتحدث عنها بكل خير أمام الآخرين. | 4.27            | 85.47%       | 28.738 | 0.000    | 3      |         |
| 7. | يبلغ الجهة المعنية عند عدم قدرته على إتمام مهمة ما.                      | 3.92            | 78.48%       | 17.487 | 0.000    | 8      |         |
| 8. | يحرص دوماً على المشاركة الفعالة في الاجتماعات التي تعقدها الجامعة.       | 4.10            | 82.01%       | 23.025 | 0.000    | 7      |         |
| 9. | يحث على تأدية مهام الزملاء المتغييبين عن العمل.                          | 3.82            | 76.40%       | 16.000 | 0.000    | 9      |         |
|    | المعدل العام لجميع فقرات المحور الخامس                                   | 4.12            | 82.49%       | 30.474 | 0.000    |        |         |

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (وعى الضمير) تساوي (4.12)، والوزن النسبي يساوي (82.49%)، وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة t المحسوبة تساوي (30.474)، وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن بعد وعى الضمير كبعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والذي يهدف إلى الالتزام العام والانصياع التلقائي لسياسات وقواعد وأنظمة وتعليمات العمل كان مرتفعاً.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين في الجامعة سواءً أكانوا رؤساء أم مرؤوسين يدركون أهمية مراعاة الضمير أثناء تأدية واجبات العمل والمستمدة من الضوابط الإسلامية والتي تشكل قيم المجتمع الفلسطيني والذي يستوجب استشعار مراقبة الله عز وجل في السر والعلن حتى وإن غاب الحسيب والرقيب على أرض الواقع، علاوة على أنهم يدركون أن العمل في الجامعة هو عقد اتفاق ينص على تأديته وفق قوانين وقواعد لا مجال للاجتهاد فيها.

❖ الإجابة عن السؤال السادس من أسئلة الدراسة : " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسة أعضاء الإدارة العليا لسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس؛ المؤهل العلمي؛ المسمى الوظيفي؛ سنوات الخبرة؛ الجامعة) للإجابة على السؤال صاغ الباحث السؤالين الفرعيين التاليين:

السؤال الفرعي الأول: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسة أعضاء الإدارة العليا لسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار  $t$  (t-test) لعينتين مستقلتين، كما هو موضح في الجدول التالي:

### جدول (9)

نتائج اختبار (t) للفروق بين تقديرات العاملين في الوظائف الإشرافية حول سلوك المواطنة التنظيمية

| المحور                  | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | قيمة t | مستوى الدلالة |
|-------------------------|-------|-------|-----------------|--------|---------------|
| سلوك المواطنة التنظيمية | ذكر   | 265   | 4.055           | 0.660  | 0.510         |
|                         | أنثى  | 24    | 3.892           |        |               |

من الجدول السابق تبين أن القيمة المطلقة (t) المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.660 وهي أقل من قيمة (t) الجدولية، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.510) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فرق جوهري بين آراء العاملين بالوظائف الإشرافية حول (سلوك المواطنة التنظيمية) تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى). ويعزو الباحث ذلك إلى انخفاض حجم مجتمع الإناث حيث بلغ (8.3%) من مجتمع الدراسة، ومن الطبيعي عدم ظهور فروق في هذه الحالة، إضافة إلى ذلك يعزو الباحث التقارب الواضح في قيم نسب متوسطات الاستجابة للذكور والإناث إلى أن الجنسين يخضعون لنفس ظروف بيئة العمل، وتطبق عليهم خطط وسياسات مقاربية، ويمارسون نفس المهام والأنشطة الوظيفية إلى حد ما، وينظرون بنفس الزاوية إلى العوامل المؤدية إلى المواطنة التنظيمية دون النظر إلى نوعهم.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة (المعاني، 2013) التي بينت عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس. واختلفت مع دراسة (السعود والسلطان، 2008) التي بينت وجود فروق في استجابات المبحوثين حول سلوك العمل التطوعي لصالح الذكور. كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الشريفي، 2011) من حيث وجود فروق في إجابات المبحوثين حول سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس وكانت لصالح الإناث.

**السؤال الفرعي الثاني:** "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسة أعضاء الإدارة العليا لسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الجامعة).

للإجابة على هذا السؤال تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي، وجدول رقم (10) يبين نتائج التحليل:

#### جدول (10)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتقديرات المبحوثين حول ممارسة أعضاء الإدارة العليا لسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في ضوء متغير المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والجامعة.

| م | المتغير        | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "F" | مستوى الدلالة |
|---|----------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| 1 | المؤهل العلمي  | بين المجموعات  | 0.311          | 2            | 0.155          | 0.533    | 0.587         |
|   |                | داخل المجموعات | 83.316         | 286          | 0.291          |          |               |
|   |                | المجموع        | 83.626         | 288          |                |          |               |
| 2 | المسمى الوظيفي | بين المجموعات  | 2.967          | 3            | 0.989          | 3.494    | 0.016         |
|   |                | داخل المجموعات | 80.660         | 285          | 0.283          |          |               |
|   |                | المجموع        | 83.626         | 288          |                |          |               |
| 3 | سنوات الخبرة   | بين المجموعات  | 0.721          | 2            | 0.361          | 1.244    | 0.290         |
|   |                | داخل المجموعات | 82.905         | 286          | 0.290          |          |               |
|   |                | المجموع        | 83.626         | 288          |                |          |               |
| 4 | الجامعة        | بين المجموعات  | 0.694          | 3            | 0.231          | 0.795    | 0.498         |
|   |                | داخل المجموعات | 82.933         | 285          | 0.291          |          |               |
|   |                | المجموع        | 83.626         | 288          |                |          |               |

من النتائج الموضحة في جدول (10) يتضح ما يلي:

- 1- **متغير المؤهل العلمي** : يبين أن القيمة المطلقة F المحسوبة لسلوك المواطنة التنظيمية تساوي (0.533) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.286)، كما أن القيمة الاحتمالية له تساوي (0.587) وهي أكبر من (0.05)، أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسة أعضاء الإدارة العليا لسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المؤهل العلمي يرتبط بأداء الأفراد أكثر من ارتباطهم بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية
- 2- والذي يعد سلوكاً تطوعياً واختيارياً يؤديه الأفراد دون الحاجة لامتلاكهم درجات علمية عالية وهذا يدل على وعي العاملين بأهمية سلوكيات الدور الإضافي والتي تظهر في الأنشطة التي يمارسونها. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشريفي، 2011) من حيث عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. واختلفت مع دراسة (المعاني، 2013) و دراسة (السعود والسلطان، 2008) حيث عكست النتائج وجود فروق في استجابات المبحوثين حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**متغير المسمى الوظيفي**: يبين أن القيمة المطلقة F المحسوبة لمحور سلوك المواطنة التنظيمية تساوي (3.494) وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.60)، كما أن القيمة الاحتمالية له تساوي (0.016) وهي أقل من (0.05)، أي أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسة أعضاء الإدارة العليا لسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى المسمى الوظيفي، واختبار لصالح من الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

### جدول رقم (11)

- 3- اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين المتوسطات حسب متغير المسمى الوظيفي لمجال المواطنة التنظيمية

| المحور             | الفرق بين المتوسطات      | عميد    | مساعد عميد | رئيس قسم | مدير   |
|--------------------|--------------------------|---------|------------|----------|--------|
| المواطنة التنظيمية | عميد (4.167)             |         | 0.381*     | 0.103    | 0.120  |
|                    | مساعد عميد (3.786)       | -0.381* |            | -0.277   | -0.261 |
|                    | رئيس قسم أكاديمي (4.063) | -0.103  | 0.277      |          | 0.016  |
|                    | مدير (4.047)             | -0.120  | 0.261      | -0.016   |        |

من الجدول السابق نجد أن الفروق اتضحت في محور المواطنة التنظيمية لصالح العمداء ويعزو الباحث ذلك إلى أن العمداء يمثلون الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وتفسيرهم لمحاور الدراسة مرتبط بحجم

معرفتهم واطلاعهم ضمن مجال عملهم، وباعتبار العمداء أعلى الهرم في المكونات الأكاديمية والإدارية في الجامعة، فإنهم أكثر إدراكاً وملاحظة لهذا السلوك وممارسته من قبل الأفراد الذين يتعاملون مع هذه الكلية أو الدائرة التي يرأسها العميد، لذا تقديرهم لممارسة هذا السلوك جاء أعلى من باقي المسميات الوظيفية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشريفي، 2011) من حيث وجود فروق في إجابات المبحوثين حول سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير نوع (مسمى) الوظيفة، واختلفت مع دراسة (الزاهر، 2011) حيث بينت النتائج عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة.

**متغير سنوات الخبرة:** تبين أن القيمة المطلقة F المحسوبة لمحور سلوك المواطنة التنظيمية تساوي (1.244) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.286)، كما أن القيمة الاحتمالية له تساوي (0.290) وهي أكبر من (0.05)، أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسة أعضاء الإدارة العليا لسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى سنوات الخبرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين مع اختلاف خبراتهم سواءً أكانت قصيرة أم متوسطة أم طويلة يدركون أهمية سلوك المواطنة التنظيمية، وأنهم لا يختلفون في تقدير هذه الأهمية.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشريفي، 2011) ودراسة (الزاهر، 2011) ودراسة (المعاني، 2013) حيث بينت النتائج عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لسنوات الخبرة.

**متغير الجامعة:** تبين أن القيمة المطلقة F المحسوبة لمحور سلوك المواطنة التنظيمية تساوي (0.795) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.60)، كما أن القيمة الاحتمالية لمحور سلوك المواطنة التنظيمية تساوي (0.498) وهي أكبر من (0.05)، أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى الجامعة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري لا يدخل ضمن مواصفات العمل وتعليماته، بل يترك للفرد الحرية في ممارسته دون تدخل من إدارة الجامعة بغض النظر عن طبيعتها (عامة-خاصة-حكومية) وبالتالي فإن العاملين في الجامعات الفلسطينية يبادرون لممارسة هذا السلوك من تلقاء أنفسهم بغض النظر عن الجامعة التي يعملون بها، كما أن العاملين في مختلف الجامعات أبناء ثقافة واحدة ويتشابهون كثيراً في تنشئتهم الاجتماعية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشريفي، 2011) ودراسة (السعود والسلطان، 2008) حيث أظهرت النتائج بعدم وجود فروق في استجابات المبحوثين حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير مكان العمل.

واختلفت مع دراسة (الزاهر، 2011) حيث بينت نتائج هذه الدراسة وجود فروق في إجابات المبحوثين حول سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في جامعة الملك خالد السعودية تعزى لنوع الكلية.

**وبشكل عام** يفسر الباحث حالات الاتفاق بين نتيجة هذه الدراسة والدراسات السابقة وفق المتغيرات الديمغرافية يعود إلى التشابه بين طبيعة بيئة الدراسة الحالية وبيئة الدراسات السابقة، وهي البيئة التعليمية، إضافة إلى التشابه إلى حد كبير في ثقافة العينات المبحوثة، مما يؤدي إلى توحيد وجهة النظر صوب سلوكيات المواطنة التنظيمية بغض النظر عن المتغيرات الشخصية والوظيفية.

أما عن الاختلاف فيرى الباحث أنه يعود لعدة أسباب كطبيعة الدراسة وظروف العمل المختلفة في كل بيئة والعوامل المختلفة المؤثرة على العينات المبحوثة في حين التطبيق، بالإضافة إلى الموروث الثقافي أحياناً قد يكون سبباً في الاختلاف وخصوصاً في متغير الجنس من حيث نظرتهم للمواطنة التنظيمية.

#### النتائج والتوصيات:

**أولاً: النتائج:** توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات كانت على النحو التالي:

1- حصلت الدرجة الكلية للاستبانة على وزن نسبي %79.76 وهو مستوى مرتفع، مما يدل على أن العاملين في الوظائف الإشرافية في الجامعات الفلسطينية يرون أن الإدارة العليا تمارس سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة.

2- أظهرت الدراسة أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة متوفرة بدرجة كبيرة ومرضية وجاءت ضمن الترتيب التالي: (وعي الضمير، السلوك الحضاري، الكياسة/اللطف، الإيثار، الروح الرياضية

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى للمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، الجامعة). توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) وكانت لصالح العمداء.

**ثانياً: التوصيات:**

انطلاقاً مما أشارت إليه الدراسة من نتائج حول ارتفاع سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى إدارة الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بشكل عام، يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات وتعزيز هذا السلوك على النحو الآتي:

1. العمل على تحديث المناخ تنظيمي بشكل مستمر بحيث تنمو فيه سلوك المواطنة التنظيمية بدون معوقات .

2. أن تكون المواطنة التنظيمية أحد معايير شغل الوظائف الإشرافية في الجامعات.

3. أن تتبنى إدارة الجودة في الجامعات مشاريع لعقد ندوات ولقاءات حول تنمية ثقافة العمل التطوعي ورسم سياساتها وتحديد أهميتها وأهدافها بحيث يقوم بها مختصون على مستوى الجامعة لتوجيه العاملين في الجامعة نحو أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في فعالية الأداء.

على الكليات والدوائر المختلفة في الجامعات أن تحت المدراء ورؤساء الأقسام الأكثر احتكاكاً بالعاملين في التركيز على السلوك الإنساني الإيجابي وتنميته وتحويله إلى صور ومظاهر تعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية.

**المراجع:****أولاً: المراجع العربية:**

1. آل زاهر، علي ناصر (2011). "سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد"، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)، المجلد: 12، العدد: 1.
2. أبا زيد، رياض (2010). "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد: 24، العدد: 2.
3. إسماعيل، محمد ناصر و جاسم، نبيل ذنون وصبر، رنا ناصر (2012). "أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الرصافة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد: 30.
4. البشاشة، سامر عبد المجيد و الحراشنة، محمد أحمد (2011). "أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة جنوب الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد: 7، العدد: 4.

5. حامد، سعيد شعبان (2004). " اثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمي: دراسة ميدانية"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، العدد: 61.
6. حجاج، خليل جعفر (2012). " دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة " ، مجلة تنمية الراقدين، المجلد 34، العدد: 110.
7. الرقاد، هناء و أبو دية، عزيزة (2012). " الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية"، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم النفسية والتربوية، غزة، المجلد: 20، العدد: 2.
8. السعود، راتب و السلطان، سوزان (2008). " سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 9، العدد: 4.
9. شرف، صبحي شعبان (2007). " سلوك المواطن التنظيمية للمعلمين وعلاقته بالمناخ المدرسي: دراسة لآراء معلمي التعليم الابتدائي"، التربية المعاصرة، العدد: 75.
10. الشريفي، عباس مهدي (2011). " سلوك المواطن التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية في الأردن في ضوء متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ونوع المدرسة"، المجلة التربوية، العدد: 100، الجزء الثاني.
11. الصرايرة، حسين يوسف (2012). " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطن التنظيمية"، مجلة دراسات لجامعة الأغواط، العدد: 19.
12. الطائي، رعد عبدالله و جواد، عادل ياسين (2014). " دور الثقافة التنظيمية في المواطن التنظيمية: بحث في هيئة النزاهة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: 20، العدد: 79.
13. عبدالله، أنيس حميد و فليح، حكمت محمد و احمد، حميد أنور (2008). " العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطن التنظيمية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد: 4، العدد: 12.
14. العوضي، فايزة خير الله و العوضي، عادل خير الله (2010). " العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوك المواطن التنظيمية"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد: 17، العدد: 62.
15. الكعبي، حميد سالم (2013). " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة في وزارة الاعمار والاسكان"، مجلة كلية

## الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 32.

16. المعاني، أيمن عودة (2013). "أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية : دراسة ميدانية" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد:9، العدد: 2.
17. معري، حمزة و منصور، بن زامي (2014). "سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد: 14.
18. نافع، وجيه عبد الستار (2012). "أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك السعودية بمحافظة الطائف"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد:26 العدد: 2.
19. هاشم، نهلة عبد القادر (2005). "آلية تفعيل المواطنة التنظيمية بالمدرسة المصرية"، مجلة التربية، العدد: 14.
20. الهنداوي، ياسر فتحي (2012). "إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Asha, C. S., &Jyothi, P. (2013). Internal Branding: A Determining Element of Organizational Citizenship Behaviour. Journal of Contemporary Management Research, 7(1).
2. Chughtai, A. (2008). "Impact of job involvement on in-role job performance and organizational citizenship behavior", Institute of Behavioral and Applied Management.
3. Karam, C. M. (2011). " Good organizational soldiers: conflict-related stress predicts citizenship behavior", International journal of conflict management, 22(3).
4. Kasemsap, K. (2012) . "Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior of Passenger Car Plant Employees in Thailand", Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts, 12(2).
5. Kumar, Y. L. N. (2014). " Importance of Organizational Citizenship Behaviors in Enhancing Customer Service Indicators: A Review", IUP Journal of Management Research, 13(1).
6. Ladebo, O. (2004). Employees' Personal Motives For Engaging In Citizenship Behavior: The Case Of Workers In Nigeria's Agriculture Industry. Current Research in Social Psychology, 9(16).

7. Lee, U. H., Kim, H. K., & Kim, Y. H. (2013)" Determinants of organizational citizenship behavior and its outcomes. Global business and management research" An international journal, 5(1).
8. Lo, May-Chiun. (2009). "Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a Multicultural Society: The Case of Malaysia". International Business Research. 2(1).
9. Organ, D. W., &Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. Journal of applied psychology, 74(1), 157.
10. Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., &Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. Journal of applied Psychology, 94(1), 122.
11. Rioux, Liliane. (2012). "The Organizational Citizenship Behaviour: Study On A Population Of French Hospital Agents". Bulletin of the Transilvania University of Brasov, Series VII: Social Sciences (Law). 5(54).
12. Sharma, S. K., &Agrawal, S. (2014). A Study of Antecedents and Consequents of Organizational Citizenship Behavior Through Causal Loop Diagram: A Holistic Approach. IUP Journal of Organizational Behavior, 13(3), 7.
13. Zhang, Y., Liao, J., & Zhao, J. (2011)." Research on the organizational citizenship behavior continuum and its consequences", Frontiers of Business Research in China, 5(3).

