

أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مدارس
التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية

د. يوسف محمد النصير

كلية التربية والآداب - جامعة الحدود الشمالية

**The impact of organizational citizenship behavior on job
performance at public Schools in the Northern border
region**

Dr. Yousif Muhammad Al-Naser

College of art and literature - Northern Border University

relmaghraby@kau.edu.sa

أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مدارس التعليم العام من وجهة نظر قادة مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية. وتم ذلك بناء على عشرة أبعاد تمثل خمسة منها الممارسات السلوكية للمواطنة التنظيمية والخمسة الأخرى تمثل الأداء الوظيفي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي باستقصاء آراء 142 من القادة التربويين في مدارس التعليم العام بمنطقة الحدود الشمالية عن طريق استبانة محكمة. وقد أظهرت النتائج وجود أثر لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي بدرجة عالية، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير متغيرات الدراسة على إجابات المبحوثين، وقد أوصت الدراسة بزيادة الوعي الثقافي بأهمية سلوك المواطنة التنظيمية، وعقد البرامج والورش التدريبية للمديرين، والعمل على تحديد ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية وإقرار الآليات والقوانين والأنظمة الخاصة بها. كما يجب ربط قياس الأداء الوظيفي لمديري المدارس مع سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة، وإجراء مزيد من الدراسات والأبحاث عن أثر ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

كلمات مفتاحية: سلوك المواطنة التنظيمية، الأداء الوظيفي، القيادات التربوية.

The impact of organizational citizenship behavior on job performance at public schools in the Northern border region

Abstract

The study aimed to determine the effect of practicing organizational citizenship behavior on job performance in public educational schools, from the viewpoint of educational leaders in public schools in the northern border region. This was done based on ten dimensions, five dimensions represented the behavioral practices of organizational citizenship and the other five represented job performance. The study used the descriptive statistics to analyse the data obtained from the responses of 142 educational leaders in public schools in the northern border region by means of a questionnaire. The results showed the existence of an impact of the practice of organizational citizenship behavior on job performance to a high degree, in addition to the absence of statistical significant differences linked the study variables on the respondents' answers. The study recommended increasing cultural awareness of the importance of organizational citizenship behavior, holding training programs and workshops for managers, defining organizational citizenship behavior practices and approving their mechanisms, laws and regulations. It also recommended integrating job performance measurement for school leaders with all different dimensions of the organizational citizenship behavior. The author suggested conducting further studies and research on the effect of practicing organizational citizenship behavior on job performance.

Keywords: organizational citizenship behavior, job performance, schools' directors

المقدمة:

لم تحقق الدول في منطقة الشرق الأوسط ومن ضمنها المملكة العربية السعودية العوائد الاجتماعية والاقتصادية والشخصية المرجوة من التعليم على مدى الخمسين سنة الماضية حسب البنك الدولي (2020). وهي لا تزال تعاني من أربع قضايا رئيسة تتمثل في الشهادات والمهارات والعلاقة بينهما، والانضباط والاستعلام، بالتركيز على التعليم التقليدي دون التفكير النقدي، والسيطرة والاستقلالية والحيلولة دون توفر الموارد بشكل متساوٍ. والتركيز على النظم التقليدية دون الأخذ بالمتغيرات في دول العالم المعاصر. وإن الحاجة للمعلمين والمديرين قائمة لمعالجة تلك القضايا باعتبارها أهم مدخلات عملية التعلم من خلال حسن اختيارهم، والاستعانة بهم بشكل فعال، وتحفيزهم على التطوير المهني المستمر حيث يؤثر مديرو المدارس بشكل قوي على معالجة تلك القضايا من خلال تفاعلاتهم مع المعلمين وتشكيلهم لثقافة المدارس القائمة.

وإيماناً بتأثير مديري المدارس على المنظمات التربوية فقد تبنت كثير من المنظمات التربوية سلوك المواطنة التنظيمية، لما لها من أثر على الأداء الوظيفي والتنظيمي، حيث زاد الاهتمام بها خلال الثلاثين سنة الماضية، كما أكده بودساكوف وآخرون (Podsakoff et al., 2013)، بسبب ملاستها لأداء الموظفين، وبسبب تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام. وقد برزت اتجاهات جديدة في سلوك المواطنة التنظيمية تشمل تشجيع إحداث التغيير من خلال تقديم الاقتراحات والحلول بقصد التحسين والتطوير كما أبرز ذلك ماكيزي وآخرون (MacKenzie et al., 2011). ويشير باسو (Basu, 2016) إلى أن المنظمات انتقلت من التركيز على الهياكل التنظيمية إلى فرق العمل والعلاقات، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بالمبادرات، والتعاون والمساعدة، والأعمال التطوعية من خلال تجاوز أدوارهم الوظيفية الرسمية إلى التحسين وتطوير الأداء التنظيمي، لما لها من آثار بعيدة

المدى على الفاعلية التنظيمية والفردية من خلال تعزيز مشاركة الموظفين والتزامهم وتحفيزهم والأداء الوظيفي لهم.

ويشير أيتاك وآخرون (Aytac et al., 2019) إلى أن السنوات الأخيرة شهدت منافسة شديدة بين المؤسسات التربوية وخاصة بين المدارس في تبني مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، حيث كانت هناك حاجة قوية للمديرين والمعلمين لتبني أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. حيث يقوم المعلمون والمديرون بمهام تطوعية تهدف إلى تحسين المدارس من خلال تجاوز وظيفتهم الرسمية كمدرسين في الفصول الدراسية إلى أدوار أخرى تتجاوز الوصف الوظيفي لمهامهم.

وتبرز أهمية تبني وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها في الأداء الوظيفي من خلال تبني كثير من الباحثين حول العالم لدراساتها لتأثيرها الشديد على الأداء الوظيفي وعلى التحفيز، والالتزام التنظيمي، والغياب عن العمل، والتدوير الوظيفي، ومن تلك الدراسات دراسة بودساكوف وآخرون (Podsakoff et al., 2013)، ودراسة ماكينزي وآخرين (MacKenzie et al., 2011)، ودراسة باسو (Basu, 2016)، ودراسة زو (Zhou, 2010) والتي ربطت ما بين ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وأداء العاملين. وكل تلك الآثار المتحققة دفعت المنظمات إلى تبني استخدامها والعمل على التعرف على آثارها للاستفادة منها في المنظمات، حيث أصبح لزاماً على المديرين تبني دور سلوك المواطنة التنظيمية للتأثير على الأداء الوظيفي، وتحسين فعالية وكفاءة المنظمة واستجابتها للمتطلبات المختلفة. وقد ربطت تلك الدراسات سلوك المواطنة التنظيمية وكثيراً من المتغيرات التنظيمية في المنظمة، ومنها الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والفعالية التنظيمية، والكفاءة الإدارية.

وما يميز هذه الدراسة عن غيرها أنها تبحث في سلوك المواطنة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية،

وفي بيئة محيطة مطلوب منها الكثير من التحديات والتغيير، للتحسين، وفق خطط المملكة في تحسين التعليم.

وتتعدد الأسباب الداعية لدراسة موضوع أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي، ومنها، تعزيز مجموعات العمل، والفعالية التنظيمية، فهي تعمل على تعزيز العلاقات الاجتماعية وتقليل الاحتكاك والتصادم، بالإضافة إلى أهمية تغيير دور مديري المدارس الحالي في المملكة العربية السعودية حسب تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2019) ليكونوا أكثر تحفيزاً للمعلمين في مدارسهم، وليكونوا أكثر تطوراً لأعمالهم التي يقومون بها، وفي تحسين جودة تعليم الطلاب ودفع أعمال الجودة وتحسين تعليم الطلاب، وزيادة مرونة واستقلالية المديرين في ممارسة القيادة بدلاً من تنفيذ التعليمات، والتقييد باللوائح المنظمة. وسنتناول في هذه الدراسة أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية.

مشكلة الدراسة:

يشير تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية 2020 إلى أن رؤية المملكة 2030 تتطلب زيادة قدرة المعلمين والمديرين لتقديم تعليم ذي جودة عالية يسهم في تعلم الطلاب وزيادة مهاراتهم لتحقيق أهداف المملكة في رؤيتها 2030. ويشير التقرير إلى أن التعليم في المملكة يحتاج إعادة نظر في تغيير دور مديري المدارس كأحد الأركان الرئيسة والفاعلة في تحسين وتطوير المدرسة، فقيادة المدارس في المملكة هم معلمون سابقون تطوعوا للقيام بدور القيادة والأعمال الإدارية الأخرى، فهم لديهم دافع جوهري لقيادة مدارسهم وتحسينها، وبرغم قيامهم بهذا الدور إلا أن تأثيرهم لا يزال ضئيلاً جداً على عملية التدريس في المدرسة، وهو يقتصر على

الدور الإداري فقط وليس التعليمي. كما أنهم لا يملكون القدرة على اتخاذ القرارات حيال تطوير المناهج، أو طرق التدريس أو توفير الموارد.

كما تشير هيئة تقويم التعليم والتدريب (2020) إلى أن قادة المدارس في المملكة العربية السعودية وبنسبة (69%) منهم يعملون بدون فريق إداري يتولى اتخاذ القرارات حيال التدريس، أو توظيف الموارد، أو المناهج، أو القياس والتقييم، أو القرارات الإستراتيجية، وإن نسبة 29 % من أوقاتهم تقضى في الاجتماعات والأنشطة وهو أكثر من الوقت المخصص في دول مثل سنغافورة أو الإمارات.

وبرغم محدودية دورهم التطوعي المشار إليه أعلاه، بسبب اللوائح والقوانين وأساليب الإشراف المتعددة إلا أن هناك عدداً من الدراسات أشارت إلى أن المعلمين والمديرين يمارسون أدواراً أخرى غير تلك الموجودة في الوصف الوظيفي لهم من خلال ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ومنها دراسة الزهراني (2007) والتي دلت على أن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي التعليم الحكومية للبنين بمدينة جدة جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة الشايع (2016) والتي دلت على أن ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة نوح (2013) والتي تشير إلى أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المدراس جاءت بدرجة عالية أيضاً، وكذلك ما جاء في دراسة العتيبي (2019) والتي أشارت إلى أن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك قصوراً في المؤسسات التربوية فيما يتعلق بالممارسات التطوعية والاكتفاء بالدور الوظيفي المحدد مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء.

إن تلك الدراسات أشارت إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أنه من غير الواضح أثر ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي والتي تناولت دراسة سلوك المواطنة التنظيمية وأثره على الأداء الوظيفي، ومن هنا

نستطيع تحديد مشكلة الدراسة من خلال التعرف على أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية.

أسئلة الدراسة:

يتفرع من مشكلة الدراسة الأسئلة التالية:

- 1- ما مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية؟
- 2- ما مستوى ممارسة الأداء الوظيفي لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية؟
- 3- ما أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخدمة، العمر، الحالة الاجتماعية) تتعلق بأثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية؟

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية.
- 2- التعرف على الأداء الوظيفي لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية.

- 3- تحديد أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية.
 - 4- الكشف عن الفروقات ذات الدلالة الإحصائية لمتغيرات الدراسة فيما يتعلق بأثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي.
- أهمية الدراسة:**

تبرز أهمية الدراسة الحالية من خلال تناولها لأحد أهم المفاهيم في الإدارة وهو سلوك المواطنة التنظيمية وأثره على الأداء الوظيفي في المنظمات التربوية والتعليمية، كما تتبع أهمية الدراسة من خلال الدور الذي تلعبه هذه السلوكيات في تعزيز الأداء الوظيفي من خلال مجموعة من الأبعاد السلوكية التي تؤثر على الأداء التنظيمي بشكل عام، كما تتبع أهمية الدراسة من خلال المساهمة في الإطار النظري حيث يتبين قلة الدراسات التي تناولت موضوع أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى قادة المدارس في التعليم العام في المملكة العربية السعودية، حيث تتناول التعريف بها وبأنواعها المختلفة وعلاقاتها المختلفة بالمفاهيم الأخرى كالرضا الوظيفي والأداء والالتزام والمواطنة وغيرها والتي تؤثر على العمل. كما تبرز أهميتها العملية من خلال إيجاد آليات مساعدة لتطبيق سلوك المواطنة التنظيمية وتعزيز المساهمات التي لا تتعلق بالالتزامات بالدور الرسمي في المؤسسات التربوية وإنما بالدور غير الرسمي الذي سيسهم بمرور الوقت في تعزيز الفعالية للأشخاص، وأثر ذلك في تحسين الأداء الوظيفي في التعليم.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على أبعاد المواطنة التنظيمية المتمثلة في كل من بعد الإيثار، وبعد الاحترام والمجاملة، وبعد الروح الرياضية، وبعد الإحساس

بالمواطنة والحرص على المنظمة، وبعد التفاني والإخلاص في العمل، أما الأداء الوظيفي فقد تم اقتصار الدراسة على دراسة أبعاد الأداء الوظيفي والمتمثل في حجم الأداء المنجز، وسرعة إنجاز العمل، ودقة الإنجاز، وكفاءة الإنجاز، وتبسيط العمل.

الحدود الزمنية: اقتصرَت الدراسة على قادة مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية الابتدائية والمتوسطة والثانوية الحكومية للفصل الدراسي الثاني 1442/1441.

مصطلحات الدراسة:

سلوك المواطنة التنظيمية:

عرف نوقروهو وآخرون (Nugroho et al., 2020,963) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه جهد فردي يتجاوز المنصب الوظيفي، فهو يشير إلى الدور الإضافي الذي يقوم به العاملون خارج التوصيف الوظيفي الرسمي، كما عرفه إيتاك (Aytac, 2019,108) بأنه السلوك الذي يتم عرضه من قبل الموظفين طوعية بغض النظر عن الطلبات وبدون أي ضغط والذي يساهم في تحسين الأداء في المنظمة. ويعرف إجرائياً بأنه السلوك الذي يقوم به مدير المدرسة بصورة اختيارية أو تطوعية ويتجاوز الدور الرسمي ويحدث أثراً إيجابياً يصب في خدمة المدرسة دون احتساب ذلك السلوك علنياً ضمن جدول المكافآت والحوافز الرسمية لدى (118) من قادة مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية.

ويعرف الأداء الوظيفي: هو محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة (عبد بحر وأبو سويرح، 2010، 1158). ويعرف إجرائياً بأنه قيام مدير المدرسة بإنجاز المهام الموكلة إليه، وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها وزارة التعليم لدى (118) من قادة مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية.

الإطار النظري:

تواجه المنظمات التعليمية في الشرق الأوسط وحسب تقرير البنك الدولي (2020) العديد من التحديات التي تحول بينها وبين دورها التنموي في تحقيق التنمية السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية، وتتمثل تلك التحديات في منح الشهادات التعليمية والأكاديمية. ولا يملك كثير من الطلاب المهارات الأساسية اللازمة التي تمكنهم من العمل، وفي التركيز على التعليم التقني أكثر من التعليم النقدي، وعدم تحقيق التوازن ما بين المركزية واللامركزية من حيث توفر الموارد بشكل متساوٍ ما بين المركز والمناطق البعيدة، والتمسك بالنظم التقليدية القديمة دون الأخذ بالمستجدات التعليمية الحديثة.

ويركز التقرير على دور مديري المدارس في حل كثير من التحديات وأن الدور المأمول لهم حسب ما قدمه مورنو (Moreno, 2014) يتطلب استخدام العديد من الأساليب والأدوات التي تضمن تحقيق الأهداف، والتوقعات العامة من خلال تزويد الطلاب بتعليم عالي الجودة، وهو ما يشكل ضغطاً كبيراً لتحسين التعليم في مدارسهم وفي تجاوز العقبات كالتغير المستمر في الاقتصاد، والمعايير التي تحد من زيادة أعباء العمل بسبب التوصيف الوظيفي والأنظمة واللوائح الخاصة بالعمل، وقد يكون من المفيد لمديري المدارس وقادتها رعاية ثقافة مدرسية تتبنى القيام بأدوار إضافية أبعد من التوصيف الوظيفي المكتوب إلى سلوك المواطنة التنظيمية. ويشير روز (Rose, 2012) إلى أن العديد من الدراسات ركزت الاهتمام على سلوك المواطنة التنظيمية في السياق التعليمي ولا سيما بين المعلمين وطلاب المدارس.

وتتضمن سلوكيات المواطنة التنظيمية في التعليم حسب ما أبرز إيتاك (Aytac, 2019) العديد من الآثار الإيجابية للتنظيم المدرسي والمتمثلة في زيادة التزام وارتباط المعلمين بمدارسهم، وإحساسهم بالعدالة وتحفيزهم، وتقليل الدوران الوظيفي لهم، كما أن ضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية يؤثر سلباً على التنظيم

المدرسي، ومن سلوكيات المواطنة التنظيمية في المدارس مساعدة الزملاء بعضهم البعض، وتقديم المقترحات التي تستهدف تطوير العمل والعمليات، والحضور مبكراً للعمل والاستفادة القصوى من وقت العمل، ومساعدة المعلمين الجدد في أعمالهم، وتقليل إجازاتهم، وإشعار الإدارة مسبقاً بغيابهم، ومساعدة المشرفين والمديرين في أعمالهم، ودعمهم في تقديم الاقتراحات الجديدة.

ويعرف سلوك المواطنة التنظيمية حسب نوقروهو وزملاؤه (Nugroho et al., 2020) بأنه جهد فردي يتجاوز المنصب الوظيفي، فهو يشير إلى الدور الإضافي الذي يقوم به العاملون خارج التوصيف الوظيفي الرسمي لهم فهو يتجاوز متطلبات الوظيفة ويتجاوز توقعاتها من خلال الأعمال التطوعية للمساهمة الفعالة في تشغيل المنظمة.

وتشير كثير من البحوث الإدارية إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية كما أوضح باين وأورغن (Paine & organ, 2000)، وأبرز بلايكي وآخرون (Blakely et al., 2005) أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر على الفعالية التنظيمية الشاملة في المنظمة، فمن خلاله يمكن تحسين عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين، وتحديد العروض الترويجية، وزيادات الأجور، كما أنها ترتبط في كثير من المتغيرات الإدارية لتحقيق العدالة في العمل والرضا الوظيفي ودعم القيادة والالتزام التنظيمي.

وقد تم تحديد أبعاد سلوك المواطنة والمتمثلة في خمسة أبعاد في دراسات كل من مور ولوف (Moore & Love, 2005) وعكاية (Akkaya, 2019) وهذه الأبعاد هي:

1. الإيثار: وهي السلوكيات التي لها تأثير في مساعدة شخص آخر محدد في مهمة أو مشكلة ذات صلة بالمنظمة وتتضمن قيام الموظف بأداء أعمال زملائه في حالة غيابهم، ومساعدة زملائه من أداء مهام ذات علاقة بالمنظمة.

2. المجاملة: وهي السلوكيات المصممة لمنع حدوث مشكلة، وتتضمن احترام الآخرين، والعمل على تفادي المشكلات معهم.
 3. الروح الرياضية: وهي السلوكيات التي تنطوي على تجنب الشكوى المفرطة، وتتضمن قدرة الشخص على العمل في الظروف الأقل مثالية، وتحمل المشكلات التي قد تحدث بود وصبر كبير.
 4. الفضيلة المدنية: وهي السلوكيات التي تتطور حول المشاركة المسؤولة في الحياة السياسية للمنظمة، وتتضمن المشاركة في أعمال المنظمة من خلال حضور الاجتماعات، والمشاركة في الفعاليات غير الرسمية.
 5. الضمير: وهي السلوكيات التي تسمح للمرء بتنفيذ متطلبات دوره المحدد إلى مستويات تتجاوز بكثير تلك المتوقعة عادة، وتتضمن الإخلاص في العمل كالعامل لفترات طويلة جداً، والتواصل من خارج العمل لأعمال تتعلق بالمنظمة.
- أما الأداء الوظيفي فهو المحصلة النهائية لجميع الأنشطة على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تم تعريفه من قبل عبد بحر وأبو سويرح (2010) بأنه هو محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة. وقد أبرز تورنغتن وآخرون (Torrington et al., 2005) أن النظرة إلى الأداء تغيرت من التركيز على الأداء الفردي وعمل الفرد في الماضي ومكافأته عليه إلى التركيز على الأداء العام للمنظمة بشكل إجمالي من خلال استخدام العديد من الطرق والأساليب المختلفة التي تؤثر عليه كالاتزام التنظيمي، والولاء التنظيمي، والتركيز على المستفيدين، والاستقلال الذاتي، والإنتاجية، والقيادة، حيث تركز المنظمات على جعل الأداء عالياً من خلال تطبيق العديد من السياسات والإجراءات، أو من خلال إستراتيجية المنظمة، أو من خلال التركيز على الأعضاء.

ويؤثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي فقد أوضحت دراسة بودساكوف وزملائه (Podsakoff et al., 1997) أن المواطنة تؤثر على مجموعة العمل والفعالية التنظيمية من خلال تعزيز التعاون بين زملاء العمل، تعزيز الإدارة من خلال زيادة الاقتراحات، وتحرير الموارد من خلال التخطيط الجيد للعمل، تقليل الحاجة إلى الوقت من خلال رفع الروح المعنوية وزيادة التماسك، والجذب والاحتفاظ بأفضل العاملين، وتعزيز استقرار الأداء التنظيمي من خلال رفع الروح المعنوية والشعور بالانتماء، وتعزيز المنظمة على التكيف من خلال توفير المعلومات عن السوق. أما بودساكوف وزملائه (Podsakoff et al, 2000) فأوضحوا أن سلوك المواطنة التنظيمية تؤثر بنسبة 19% في تغيير كمية الأداء، وبنسبة 18% في الأداء المتباين للجودة، وبنسبة 25% في تباين الكفاءة المالية، وبنسبة 38% في زيادة رضا العملاء. وقد أشارت دراسة إيتاك (Aytac, 2019) إلى أن إدارة المدرسة يجب أن تخلق بيئة لسلوك المواطنة التنظيمية بحيث تضمن أن الأولوية القصوى تعطى لصفات مثل إعطاء الثقة والتعاون والضمير والمجاملة، وقد يكون من المفيد مكافأة المعلمين الذين يظهرون سلوك المواطنة التنظيمية لضمان كفاءة كل من المعلمين والمدارس على حد سواء.

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات الأجنبية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي، ومن هذه الدراسات دراسة ديباولا وتشامان (Dipaola & Tschannen, 2001) عن سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس وعلاقتها بالمناخ المدرسي، هدفت الدراسة إلى التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس وعلاقتها بالمناخ التنظيمي، من خلال استخدام المنهج الوصفي باستخدام استبانة مقياس سلوك المواطنة التنظيمية في مدارس k-12 وتطبيقها على عيّنتين

منفصلتين، وقد بلغت عينة الدراسة 664 معلماً في 42 مدرسة، وقد بلغت عينة الدراسة الثانية 1210 معلماً في 97 مدرسة في أوهايو وفرجينيا، وقد دلت النتائج على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية والمناخ المدرسي من خلال دعم القادة لممارسات المواطنة التنظيمية وأثر ذلك على الأداء والمناخ المدرسي للمعلمين.

أما دراسة ديباولا وهو (Dipaola & Hoy, 2005) عن المواطنة التنظيمية في الأقسام وإنجاز طلاب المرحلة الثانوية، فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية وأثرها على إنجاز الطلاب في المرحلة الثانوية، حيث تكون مجتمع الدراسة من 149 مدرسة، أما عينتها فتكونت من 97 مدرسة ثانوية في ولاية أوهايو الأمريكية، وقد دلت النتائج على أن هناك علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الطلاب في مادتي القراءة والرياضيات، ووجدت أن العلاقة ذات دلالة إحصائية بين تحصيل الطلاب في الاختبارات المعيارية ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية.

وفي دراسة المعاينة (2005) عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم، هدف الباحث إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم. وقد بلغت عينة الدراسة 1082 ما بين مدير ومعلم باستخدام مقياس لقياس العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد دلت النتائج على أن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية جاء متوسطاً، ولا توجد دلالة إحصائية لمتغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

وفي دراسة الزهراني (2007) عن سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك

المدارس، فقد تم استخدام المنهج الوصفي، وقد شملت عينة الدراسة جميع مديري مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، والبالغ عددهم 289 مديراً، بالإضافة إلى عينة عشوائية من معلمي تلك المدارس، والبالغ عددهم 786 معلماً، من خلال استخدام استبانة. وقد دلت النتائج أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين كانت متوسطة، وأنهم يمارسون سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أبعاد الكياسة، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير، والإيثار، والروح الرياضية. بينما يرى المعلمون أن سلوك المواطنة التنظيمية لأنفسهم كانت عالية. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لعدد من المتغيرات على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

وفي دراسة السحيمات (2007) عن سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بأدائهم الوظيفي، فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وقد بلغت عينة الدراسة (600) ما بين مدير ومعلم، وقد دلت النتائج على أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية جاءت مرتفعة باستثناء الروح الرياضية، كما أن درجة أدائهم الوظيفي جاءت مرتفعة، وقد دلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والموقع الجغرافي، ولكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما دلت النتائج على وجود علاقة موجبة بين سلوك المواطنة التنظيمية ومستوى أدائهم.

وفي دراسة بولات (Polat, 2009) عن معرفة مستويات سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية حسب وجهة نظر مديري المدارس، هدفت الدراسة إلى تحديد المستوى الذي يظهر فيه المعلمون في المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس، وقد تم استخدام المنهج الوصفي من خلال مقياس المواطنة التنظيمية في سبع مناطق جغرافية في تركيا، وقد شملت عينة الدراسة 219 إداري

و164 وكيل مدرسة و 55 مديراً في أربعة مدارس ثانوية، وقد أظهرت النتائج أن المعلمين في المدارس الثانوية أظهروا بشكل كبير سلوك المواطنة التنظيمية، وأظهر المعلمون في الغالب المجاملة، والإيثار، والفضيلة المدنية، والضمير، والروح الرياضية.

وفي دراسة لروسي (Rose, 2012) عن سلوكيات المواطنة التنظيمية في التعليم فحص العلاقات بين السلوك ونتائج الأداء للأفراد والمؤسسات، باستخدام الأساليب الكمية غير التجريبية لثمان مؤسسات عالية الأداء شملت خمسة تخصصات في إدارة الأعمال، والتعليم، والهندسة، والفنون الحرة، والعلوم التطبيقية، وقد دلت النتائج على أن الموظفين الإداريين يظهرون مستويات أعلى من سلوك المواطنة التنظيمية بأكثر من أعضاء هيئة التدريس، وقد تمثلت سلوكيات المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس من خلال عدد العروض التقديمية وساعات الاتصال، والخدمة في اللجان أما بالنسبة للموظفين فقد تمثلت بالرضا والولاء والإنتاجية.

وفي دراسة نوح (2014) بعنوان الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمات بمدينة مكة المكرمة باستخدام المنهج الوصفي باستخدام استبانة، وقد شملت عينة الدراسة جميع مديرات المدارس الثانوية للبنات بمدينة مكة المكرمة، حيث تضمنت 58 مديراً بالإضافة إلى 565 معلمة. وقد دلت النتائج على أن درجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية جاءت بدرجة عالية، كما أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المدارس جاءت بدرجة عالية أيضاً.

وقد أظهرت دراسة الشايع (2016) عن العلاقة بين إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية ومستوى التزامهم بسلوك المواطنة التنظيمية، وهي دراسة ميدانية على معلمي المرحلة الثانوية في منطقة القصيم باستخدام البحث الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من 386 معلماً ومعلمة في المرحلة الثانوية في منطقة القصيم

التعليمية من خلال استخدام مقياس المواطنة التنظيمية، وقد دلت النتائج على أن مستوى إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية متوسط، أما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية فهو مرتفع، وتوجد علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتوجد فروق دالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير الخبرة ونوع المؤهل.

وفي دراسة حكيم وفيرنانديز (Hakim & Fernandes, 2017) عن تأثير الاعتدال لسلوك المواطنة التنظيمية على أداء المدرسين، فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير سلوك المواطنة التنظيمية في التخفيف من تأثير الشخصية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي على الأداء، وذلك على عينة من 295 مشاركاً، وقد دلت النتائج أن هناك تأثير ومهم لمتغيرات الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة على الأداء، مما يدل على رضا وظيفي أفضل وسلوك مواطنة تنظيمية ستؤدي إلى أداء أفضل، على عكس تأثير الشخصية والالتزام التنظيمي الذي ليس له تأثير كبير على الأداء، وبالتالي الشخصية والالتزام التنظيمي لا يؤثر على الأداء .

وفي مقالة نوتوف وسوميك (Nutov & Somech, 2017) عن فهم سلوك المواطنة التنظيمية بين مديري المدارس، فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب ونتائج سلوك المواطنة التنظيمية للفرد والمجتمع من خلال استخدام المقابلة مع 15 مدير مدرسة ما فوق المدارس الابتدائية، وقد دلت النتائج التي تم التوصل إليها إلى وجود أربعة فئات من سلوك المواطنة التنظيمية لمديري المدارس تتمثل في الجهود والأعمال التي يقوم بها المديرون للمجتمع المدرسي، والمبادرات، ودعم المجتمع المحلي وغيرها من السلوكيات الاستثنائية.

وفي دراسة عكاية (Akkaya, 2019) عن العلاقة بين المواطنة التنظيمية لمعلمي المرحلة الابتدائية وسلوكيات العمل ذات النتائج العكسية، فقد هدفت إلى

تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل ذات النتائج العكسية، باستخدام منهجية البحث الارتباطي من خلال رأي مدرء المدارس الابتدائية للعام 2018-2019 باستخدام مقياس سلوك المواطنة التنظيمية ومقياس سلوكيات العمل ذات النتائج العكسية، وقد تضمنت عينة الدراسة 360 مديراً و430 معلماً وقد دلت النتائج أن المعلمين الذين يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية نادراً ما يظهرون سلوكيات العمل ذات النتائج العكسية، كما أن السلوكيات الأكثر تكراراً كانت الانسحاب من الإساءة تجاه الآخرين، أما سلوكيات العمل الأقل عرضة كانت السرقة.

وفي دراسة العتيبي (2019) بعنوان "درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية" والتي أجريت على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها 380 معلمة ممن يعملن في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمدينة الرياض، وقد دلت النتائج على أن ممارسة قائدات مدارس التعليم العام الحكومية لسلوك المواطنة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمات، حيث جاءت في المرتبة الأولى بعد السلوك الحضاري، ثم بعد وعي الضمير، ثم بعد الكياسه، ثم بعد الإيثار، ثم الروح الرياضية. كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو الدرجة الكلية لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده المتمثلة في الإيثار والكياسه ووعي الضمير والسلوك الحضاري لدى قائدات المدارس باختلاف متغير المرحلة الدراسية، وذلك لصالح معلمات المرحلة الثانوية، وكذلك باختلاف متغير الخبرة لصالح المعلمات ممن خبرتهن من 10-15 سنة.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الهدف بمعرفة سلوك المواطنة التنظيمية كما في دراسة روسي (Rose, 2012) ونوح (2014)، ودراسة

الشايح (2016)، ودراسة حكيم وفيرنانديز (Hakim & Fernandes, 2017) ودراسة نوتوف وسوميك (Nutov & Somech, 2017)، ودراسة عكاية (Akkaya, 2019) ودراسة العتيبي (2019). ومن حيث استخدام المنهج الوصفي، بالإضافة إلى مجتمع الدراسة وعينتها كما في دراسة نوح (2014)، ودراسة نوتوف وسوميك (Nutov & Somech, 2017)، وأداة الدراسة كما في دراسة نوح (2014) ودراسة الشايح (2016) ودراسة (العتيبي، 2019)، وقد اختلفت عن الدراسات السابقة بتركيزها على دراسة أثر سلوك المواطنة التنظيمية على متغير الأداء الوظيفي، حيث ركزت بعض الدراسات على المناخ التنظيمي كدراسة ديباولا وتشامن (Dipaola & Tschannen, 2001) وبعضها ركز على تحسين أداء الطلاب كدراسة (Dipaola & Hoy, 2005)، وبعضها ركز على دراسة سلوك المواطنة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كدراسة المعاينة (2005)، والشايح (2016)، وبعضها ركز على دراسة العلاقة مع الأداء الوظيفي كما في دراسة السحيمات (2007) وبعضها ركز على دراسة الثقة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة كما في دراسة نوح (2014).

الإطار المنهجي للدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وذلك من خلال إجراء مسح لاستقصاء آراء قادة المدارس في التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية بغية الحصول على البيانات عن أثر سلوك المواطنة على الأداء الوظيفي في فترة زمنية معينة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع قادة المدارس في التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية والبالغ عددهم (142) قائداً حسب إحصائية الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة الحدود الشمالية للفصل الدراسي الثاني 1441/1442، وقد تم اختيار مجتمع الدراسة من قادة المدارس نظراً لكونهم هي المسؤولة عن تبني وتطبيق

المفاهيم الإدارية والقيادية الحديثة التي تساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، كما أنها المسؤولة عن حصر وتحديد المشكلات التربوية والعمل على علاجها، كما أنها هي المسؤولة عن ضمان تطبيق العدالة والرضا للمعلمين. وقد شملت عينة الدراسة (N=118) وقد تم تحديد حجم العينة المناسبة لمجتمع الدراسة حسب مورغن وكريشي (Krejcie & Morgan, 1970).

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وقد تم تصميمها بناء على الإطار النظري وعدد من الاستبانات التي تقيس موضوع الدراسة، كما تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام وهي:

القسم الأول: ويتضمن البيانات والمعلومات الأولية للمبحوثين وهي: المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخدمة، العمر، الحالة الاجتماعية.

القسم الثاني: ويتضمن مقياس المتغير المستقل "سلوك المواطنة التنظيمية"، ويقاس سلوك المواطنة التنظيمية اعتماداً على ما ورد في نوقروهو (Nugroho et al., 2020) من خلال مقياس (Organ, 1997) و (Niehoff & Moorman, 1993) والمكون من خمسة أبعاد تحتوي على (21) فقرة بواقع 4 فقرات لبعد الإيثار، و4 فقرات لبعد الاحترام والمجاملة، و4 فقرات لبعد الروح الرياضية، و5 فقرات لبعد الاحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة، و4 لبعد التقاني والإخلاص في العمل وقد تم الاستعانة بالمقاييس التي استخدمها بودساكوف وماكينزي (Podsakoff & MacKenzie., 1993) ومقياس (Organ, 1997) ومقياس (Niehoff & Moorman, 1993) في صياغة هذه الفقرات والتي ترجمها إلى العربية (سحيMAT, 2007) وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يتضمن (عالي جداً، عالي، متوسط، ضعيف، ضعيف جداً).

القسم الثالث: وقد تضمن هذا المقياس المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي العام للعاملين في المدارس، وقد تم استخدام مقياس يتكون من 10 أبعاد اعتماداً على دراسة المعاني (2009) ودراسة القيسي (2005) والتي تقيس حجم الأداء المنجز، وسرعة إنجاز العمل، ودقة الإنجاز، وكفاءة الإنجاز، وتبسيط العمل، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يتضمن عالي جداً، عالي، متوسط، ضعيف، ضعيف جداً)، من (4-5) عالي جداً، ومن (3-4) عالي، ومن (2-3) متوسطة، ومن (1-2) ضعيف، (صفر-1) ضعيف جداً.

التحليل الإحصائي

تم توزيع الاستبانات على قادة المدارس البالغ عددهم 142 قائداً، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (118) قائداً.

خصائص عينة الدراسة:

جدول (1) خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	بكالوريوس	109	92.37%
	ماجستير	9	7.63%
	أنثى	0	0.00%
الجنس	ذكر	118	100.00%
	5 سنوات فأقل	5	4.24%
سنوات الخدمة	من 5-10 سنوات	7	5.93%
	من 10-15 سنة	1	0.85%
	15 سنة فأكثر	105	88.98%
العمر	أقل من 35 سنة	6	5.08%
	من 35-45	36	30.51%
	45 فما فوق	76	64.41%
الحالة الاجتماعية	اعزب	1	0.85%
	متزوج	117	99.15%

حيث يتضح من النتائج السابقة بالجدول 1 أن نسبة الذكور المشاركين في الدراسة بلغت 100%. وأن ما يقارب ثلثي العينة (64.41%) كانت أعمارهم 46 سنة فما فوق. كما يتضح من الجدول أن أكثر من 92% من عينة الدراسة حاصلون على مؤهل البكالوريوس والباقي مؤهلهم ماجستير. كما يتضح أن ما نسبته 88.98% من المشاركين في الدراسة كانت خبراتهم الوظيفية 15 سنة فأكثر يليهم من تراوحت خبراتهم من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 5.93%.

صدق وثبات الاستبانة:

خضعت الاستبانة بعد صياغتها لاختبار الصدق الظاهري من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والممارسين الأكاديميين، بهدف معرفة قدرتها على قياس متغيرات الدراسة ووضوح فقراتها ودقتها وصدقها في القياس. وبناء على ملاحظات المحكمين على فقرات أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي، وتم تعديل وإلغاء وإضافة بعض الفقرات، والتأكد من الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة، وقد تم إجراء مسح تجريبي (Pilot Survey) على عينة حجمها 30 قائداً من قادة المدارس بغرض اختبار الاستبانة ومدى وضوحها وقياس صدقها وثباتها، ومن خلال الملاحظات اتضح أن الاستبانة تتمتع بالصدق وهذا يشير إلى إمكانية استخدامها في الدراسة الحالية. وقد تم حساب معامل الثبات الداخلي (Cronbach's alpha) لأبعاد الدراسة، حيث تراوحت قيم معامل كرونباخ ألفا ما بين 0.738 لبعد "الاحترام والمجاملة" و0.944 لبعد "نوعية الأداء". وتشير قيم المعاملات إلى مستوى ثبات مقبول. مما يشير إلى أنه يمكن الحصول على نتائج متقاربة إذا تم استخدام الاستبانة لنفس مجتمع الدراسة تحت نفس الظروف التي أجريت فيها.

جدول (2) قيم معامل كرونباخ الفا لأبعاد الدراسة

القسم	م	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
سلوك المواطنة التنظيمية	1	الإيثار	4	0.820
	2	الاحترام والمجاملة	4	0.738
	3	الروح الرياضية	4	0.662
	4	الإحساس بالمواطنة	5	0.842
	5	التقاني والإخلاص	4	0.675
الأداء الوظيفي	6	حجم الأداء	4	0.891
	7	نوعية الأداء	5	0.944
	8	سرعة الإنجاز	3	0.914
	9	كفاءة الأداء	5	0.925
	1	تبسيط العمل	5	0.894
	0			

عرض النتائج ومناقشتها:

عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول وهو:

إجابة السؤال الأول: ما مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى قادة

مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،

وبناء عليه تم تحديد سلوك المواطنة التنظيمية وكل مجال من مجالات أداة الدراسة

والجدول (3) يوضح النتائج:

جدول (3) مدى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى القادة التربويين

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى البعد
الإيثار	4.51	0.46	2	عالي جداً
الاحترام والمجاملة	4.53	0.44	1	عالي جداً
الروح الرياضية	4.36	0.51	4	عالي جداً
الاحساس بالمواطنة والحرص على المدرسة	4.45	0.47	3	عالي جداً
التفاني والإخلاص في العمل	3.97	0.63	5	عالي
الدرجة الكلية	4.36	0.50		عالي جداً

ويتبين من الجدول (3) أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى القادة التربويين في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظرهم كان عالياً جداً، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.36)، والانحراف المعياري (0.50) وجاءت أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية عالية جداً، وهي على النحو التالي:

1- بُعد الإيثار:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظرهم في مجال الإيثار، وبناء على الجدول (4) يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي كان عالياً جداً (4.51)، والانحراف المعياري (0.46) وجاءت جميع الفقرات في هذا المجال عالية جداً، وقد تراوحت المتوسطات بين 4.59 إلى 4.36 ، ونستطيع أن نفسر ذلك بأن القادة يقومون بمساعدة المعلمين وتوجيههم باستمرار حتى لو كان لديهم أعمال كبيرة، وحتى لو كان على حساب عملهم الرسمي، وقد يعود السبب في ذلك إلى شعور القادة بالسعادة أثناء تقديم المساعدة للعاملين معهم، ومن شعورهم بالمسؤولية القيادية تجاه الآخرين، وتتفق هذه النتيجة

مع دراسة السحيمات (2007)، ودراسة الشايع (2016)، وتختلف عن دراسة المعاينة (2005)، كما تختلف عن دراسة العتيبي (2019).

جدول (4) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول (الإيثار)

الرقم في الاستبانة	الرتبة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفقرة
2	1	أساعد في توجيه العاملين الجدد حتى وإن لم يطلب مني ذلك.	4.59	0.51	عالي جداً
1	2	أساعد زملائي عندما يكون لديهم أعباء عمل ثقيلة.	4.58	0.54	عالي جداً
3	3	أشجع زملائي على تعلم مهارات وتقنيات جديدة عند الحاجة إلى ذلك.	4.53	0.55	عالي جداً
4	4	لدي استعداد لتخصيص جزء من وقتي لمساعدة الآخرين الذين لديهم مشكلات عمل.	4.36	0.69	عالي جداً
		المجموع	4.51	0.46	عالي جداً

2- بُعد المجاملة والاحترام

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظرهم في مجال المجاملة والاحترام. وبناء على الجدول (5) يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي كان عالياً جداً (4.53)، والانحراف المعياري 0.44 وجاءت جميع الفقرات في هذا المجال عالية جداً، وقد تراوحت المتوسطات بين (4.65) وبين (4.32). ونستطيع أن نفسر ذلك بأن القادة يقومون بتشجيع العاملين معهم، ويحترمون حقوقهم، ويتشاورون معهم في العمل، ويزودونهم بالمعلومات والبيانات التي تساعد في إنجاز مهامهم المطلوبة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السحيمات (2007)، ودراسة المعاينة (2005) ودراسة الشايع (2016)، وتختلف عن دراسة العتيبي (2019).

جدول (5) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني المجاملة والاحترام

الرقم في الاستبانة	الرتبة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفقرة
3	1	أقدم التشجيع والدعم المعنوي لزملائي في الأوقات الصعبة	4.65	0.52	عالي جداً
1	2	أحترم حقوق وخصوصيات زملائي في العمل	4.59	0.51	عالي جداً
4	3	أقوم بتزويد زملائي بالمعلومات والخبرات المناسبة التي تساعد على أداء أعمالهم على أحسن وجه كلما لزم الأمر	4.54	0.57	عالي جداً
2	4	أتشاور مع زملائي في العمل الذين قد يتأثرون بقراراتي	4.32	0.78	عالي جداً
		المجموع	4.53	0.44	عالي جداً

3- بُعد الروح الرياضية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظرهم في مجال الروح الرياضية، وبناء على الجدول (6) يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي كان عالياً جداً 4.36 والانحراف المعياري 0.51 وجاءت جميع الفقرات في هذا المجال عالي جداً، وقد تراوحت المتوسطات بين (4.55) وبين (4.18). ونستطيع أن نفسر ذلك بأن القادة يقضون كثيراً من وقتهم بالعمل بدون تذمر، كما أنهم يتقبلون الملاحظات والاقتراحات حول أدائهم لأعمالهم، كما أنهم يبادرون بالاعتذار في حالة الخطأ، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة المعاينة (2005)، ودراسة السحيمات (2007)، ودراسة الشايع (2016) ودراسة العتيبي (2019)، ودراسة نوح (2012).

جدول (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث (الروح الرياضية)

الرقم في الاستبانة	الرتبة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفقرة
3	1	إذا أخطأت في حق أي من زملائي فإنني أنقدم للاعتذار منه	4.55	0.58	عالية جداً
4	2	أقبل ملاحظات واقتراحات زملائي حول أي خطأ في أدائي لعملي	4.51	0.59	عالية جداً
2	3	أهتم بالامتيازات والجوانب الإيجابية للوظيفة التي أشغلها أكثر من اهتمامي بالجوانب السلبية التي لا تتسجم مع رغباتي وميولاتي	4.20	0.84	عالية جداً
1	4	لا أقضي الوقت في التذمر والشكوى من العمل أو من الآخرين	4.18	0.93	عالية جداً
		المجموع	4.36	0.51	عالية جداً

4- بُعد الإحساس بالمواطنة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظرهم في مجال الإحساس بالمواطنة، وبناء على الجدول (7) يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي كان عالي جداً 4.45، والانحراف المعياري 0.47 وجاءت الفقرات في هذا المجال عالي جداً، وقد تراوحت المتوسطات بين (4.55) وبين (4.18). ونستطيع أن نفسر ذلك بأن القادة لديهم حرص كبير على الصورة الذهنية الإيجابية عن المدرسة، كما أنهم حريصون على واجباتهم الوظيفية ومتابعة كل التغييرات والتطورات التي تؤثر على مدرستهم، وقد يعزى ذلك إلى الشعور بالانتماء للمدرسة، والالتزام بالقيادة الأخلاقية. وتتفق النتيجة مع دراسة السحيمات (2007) ودراسة المعاينة (2005)، ودراسة الشايع (2016)، ودراسة العتيبي (2019)، ودراسة نوح (2012).

جدول (7) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الرابع (الإحساس بالمواطنة)

الرقم في الاستبانة	الرتبة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفقرة
4	1	أهتم وأحرص على إعطاء صورة إيجابية للآخرين عن مدرستي	4.61	0.52	عالي جداً
2	2	أتابع بانتظام قراءة إعلانات ومذكرات وتعاميم المدرسة الموجهة للمعلمين	4.49	0.60	عالي جداً
3	3	أتأقلم مع كل التطورات التي يتطلبها نجاحي في عملي بالمدرسة	4.47	0.60	عالي جداً
5	4	لدي استعداد للقيام بمهام غير مطلوبة مني لكنها تساعد على تحسين صورة المدرسة لدى الآخرين	4.39	0.56	عالي جداً
1	5	أحرص على حضور اللقاءات والندوات المهمة غير الرسمية التي تعقدها المدرسة والتي تساعد على تعزيز مكانة المدرسة	4.26	0.76	عالي جداً
		المجموع	4.45	0.47	عالي جداً

5- بُعد التفاني والإخلاص

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظرهم في التفاني والإخلاص، وبناء على الجدول (8) يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي كان عالياً (3.97) والانحراف المعياري (0.63)، وجاء مستوى الفقرات في هذا المجال عالياً جداً باستثناء الفقرتين الرابعة والثانية، حيث جاءت بمستوى عالٍ، وقد تراوحت المتوسطات بين (4.41) وبين (3.65). ونستطيع أن نفسر ذلك بأن القادة ملتزمون بواجباتهم الوظيفية، وهم حريصون على المصلحة العامة، وعلى القيام بالأدوار الإضافية غير الرسمية. وتتفق النتيجة مع دراسة السحيمات (2007) ودراسة الشايع (2016) وتختلف مع دراسة المعاينة (2005)، ودراسة العتيبي (2019)، ودراسة نوح (2012).

جدول (8) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الخامس (التفاني والإخلاص)

الرقم في الاستبانة	الرتبة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفقرة
3	1	أتقيد بتعليمات وقواعد المدرسة وذلك بدافع شخصي ذاتي	4.41	0.61	عالي جداً
1	2	أقوم بأنشطة تتجاوز المهام الرئيسية لوظيفتي	4.03	0.83	عالي جداً
4	3	إذا أنهيت واجباتي الوظيفية قبل انتهاء موعد العمل فإنني أحاول إيجاد عمل منتج إضافي لإدائه دون توقع مكافأة	3.80	0.98	عالي
2	4	مستعد للعمل لساعات إضافية دون أجر	3.65	1.06	عالي
		المجموع	3.97	0.63	عالي

ويتضح من الجدول (3) أن سلوك المواطنة لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية كان مرتفعاً، وقد جاء بعد الاحترام والمجاملة في المرتبة الأولى ثم بعد الإيثار ثم الإحساس بالمواطنة والحرص على المدرسة، ثم بعد الروح الرياضية، ثم التفاني والإخلاص بالعمل ويرجع ذلك إلى مجموعة القيم والأخلاق التي يتصف بها هؤلاء القادة، وإلى العلاقة المميزة والقوية ما بين المسؤولين عن التعليم وقادة المدارس، كما يُعزى ذلك إلى الولاء والانتماء لدى هؤلاء القادة في مساعدة الإدارات المسؤولة عن التعليم، أو إلى المهارات القيادية التي يتمتع بها هؤلاء القادة، والتي تترجم إلى ممارسات واقعية تخدم بيئة العمل، كما قد يُعزى ذلك إلى العدالة التنظيمية في الإدارات التي يعملون بها والمتمثلة بعدالة التوزيع، والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية، والعدالة التقييمية. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من بولات (Polat, 2009) والتي تضمنت أن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كان عالياً في المدارس التركية، وكذلك دراسة السحيمات (2007) والتي دلت على أن ممارسة سلوك المواطنة

التنظيمية كانت مرتفعة لدى المعلمين في المدارس الثانوية في الأردن، وكذلك دراسة الشايع (2016)، ودراسة نوح (2014)، واختلفت عن دراسة المعايطه (2005) والتي دلت على أن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة لدى قادة المدارس الثانوية في الأردن، ودراسة الزهراني (2007) ودراسة العتيبي (2019).

إجابة السؤال الثاني: ما مستوى ممارسة الأداء الوظيفي لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وبناء عليه فقد تم تحديد سلوك المواطنة التنظيمية لدى قادة المدارس في منطقة الحدود الشمالية وكل مجال من مجالات أداة الدراسة والجدول (9) يوضح النتائج:

جدول (9) مدى ممارسة الأداء الوظيفي لدى القادة التربويين في منطقة الحدود الشمالية

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الفقرة
حجم الأداء	4.31	0.51	1	عالي جداً
نوعية الأداء	4.21	0.64	2	عالي جداً
سرعة الإنجاز	4.17	0.64	3	عالي جداً
كفاءة الأداء	4.06	0.65	4	عالي جداً
تبسيط العمل	4.04	0.63	5	عالي جداً
المجموع	4.15	0.61		عالي جداً

ويتبين من الجدول (9) أن مستوى الأداء الوظيفي لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظرهم كان عالي جداً، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.15)، والانحراف المعياري (0.61) وجاءت مجالات الأداء الوظيفي عالية جداً، وهي على النحو التالي:

1- بُعد حجم الأداء

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظرهم في مجال حجم الأداء، وبناء على الجدول (10) يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي كان عالياً جداً (4.31)، والانحراف المعياري (0.58). وجاء مستوى الفقرات في هذا المجال عالياً جداً، وقد تراوحت المتوسطات بين (4.22) وبين (4.36). ويمكن تفسير ذلك بأن القادة يتميزون بالإيثار، والمواطنة والضمير الحي، وأن لديهم طرقاً وأساليب تساعد في حل المشكلات وخدمة المستفيدين. ويُعزى ذلك إلى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، والأساليب القيادية، وإعادة هندسة العمليات. وتتفق النتيجة مع دراسة السحيمات (2007)، ودراسة روسي (Rose, 2012).

جدول (10) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول (حجم الأداء)

الرقم في الاستبانة	الرتبة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفقرات
3	1	ساعد سلوك المواطنة على زيادة قدرة الإدارة في اتخاذ القرار	4.36	0.60	عالي جداً
1	2	من أهم تطبيق سلوك المواطنة توفير بدائل وأساليب جديدة تساعد في حل مشكلات العمل	4.33	0.56	عالي جداً
2	4	زاد سلوك المواطنة من مقدرتي على إدراك وفهم أبعاد عملي على نحو أفضل	4.32	0.58	عالي جداً
4	5	أسهم سلوك المواطنة في زيادة حجم الخدمات المقدمة للمستفيدين	4.22	0.63	عالي جداً
		المجموع	4.31	0.58	عالي جداً

2- بُعد نوعية الأداء

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية من

وجهة نظرهم في مجال نوعية الأداء، وبناء على الجدول (11) يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي كان عالي جداً (4.21)، والانحراف المعياري (0.64) وجاءت الفقرات في هذا المجال عالي جداً، وقد تراوحت المتوسطات بين (4.25) وبين (4.16). ونستطيع أن نفسر ذلك بأن القادة يمارسون الحوكمة في العمل، والتفاني لإنجاز الأعمال بدقة، وتقليل الأخطاء ما أمكن والحرص على الجودة، وقد يُعزى ذلك إلى ممارسة القادة لحوكمة الأعمال، وإلى أساليب الجودة المستخدمة في المدارس، وتتفق النتيجة مع دراسة روسي (Rose, 2012).

جدول (11) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني (نوعية الأداء)

الرقم في الاستبانة	الرتبة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفقرة
5	1	يساعد سلوك المواطن على الشفافية والوضوح في العمل	4.25	0.71	عالي جداً
1	2	أرى بأن سلوك المواطن ساهم في زيادة دقة الأعمال المنجزة	4.24	0.68	عالي جداً
3	3	إن تقدم وتطور المنظمة يعتمد على نحو أساسي على تطبيق مفهوم سلوك المواطن	4.23	0.71	عالي جداً
2	4	ساعد سلوك المواطن على تقليل الأخطاء والمشكلات في أدائي للعمل	4.17	0.68	عالي جداً
4	5	أسهم سلوك المواطن في زيادة مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة	4.16	0.74	عالي جداً
		المجموع	4.21	0.64	عالي جداً

3- بُعد سرعة الإنجاز

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظرهم في مجال سرعة الأداء، وبناء على الجدول (12) يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي كان عالي جداً (4.17)، والانحراف المعياري (0.64)، وجاءت الفقرات في هذا المجال (عالي جداً)، وقد تراوحت المتوسطات بين (4.19) وبين (4.14). ونستطيع أن نفسر ذلك بأن القادة يسعون إلى إنجاز أعمالهم وعدم تأخيرها من خلال تحسين إجراءات العمل، وتفويض الصلاحيات، وقد يُعزى ذلك إلى الأنظمة الإلكترونية المطبقة، وإعادة هندسة العمليات. وتتفق النتيجة مع دراسة بودساكوف وآخرين (Podsakoff et al., 2000).

جدول (12) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث (سرعة الإنجاز)

الرقم في الاستبانة	الرتبة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفقرة
1	1	أسهم سلوك المواطن في تقليل وقت إنجاز العمل	4.19	0.70	عالي جداً
2	2	ساعد سلوك المواطن في تسهيل إجراءات العمل	4.17	0.66	عالي جداً
3	3	أسهم سلوك المواطن في تسريع عملية صنع القرارات	4.14	0.72	عالي جداً
		المجموع	4.17	0.64	عالي جداً

4-بُعد كفاءة الأداء

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية من

وجهة نظرهم في مجال كفاءة الأداء، وبناء على الجدول (13) يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي كان عالياً جداً (4.06)، والانحراف المعياري (0.65) وجاء مستوى الفقرات في هذا المجال عالياً جداً باستثناء الفقرة الثانية في الاستبانة كان المستوى عالياً، وقد تراوحت المتوسطات بين (4.18) وبين (3.91). ونستطيع أن نفسر ذلك بأن القادة يعملون على تحسين كفاءة أعمالهم من خلال زيادة الفاعلية وخدمة المستفيدين، وعلاج كثير من المشكلات، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى تطبيق متطلبات ومعايير الجودة، وإلى تطبيق سلوكيات المواطنة. وتتفق النتيجة مع دراسة بودساكوف وزملائه (Podsakoff, et al., 1997) ودراسة بودساكوف وآخرين (Podsakoff et al., 2000).

جدول (13) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الرابع (كفاءة الأداء)

الرقم في الاستبانة	الرتبة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفقرة
3	1	يساعد سلوك المواطنة على زيادة كفاءة الأداء	4.18	0.69	عالي جداً
4	2	يساعد سلوك المواطنة على علاج مشكلات العمل وتحقيق الأهداف الوظيفية للعمل على نحو جيد	4.08	0.73	عالي جداً
5	3	يؤدي تطبيق سلوك المواطنة إلى زيادة الخبرة والكفاءة الفنية والمهنية لدى المعلمين	4.07	0.75	عالي جداً
1	4	اسهم سلوك المواطنة في خفض كلفة العمل	4.06	0.76	عالي جداً
2	5	تتبنى المنظمة برامج تدريبية للمعلمين على سلوك المواطنة	3.91	0.76	عالي
		المجموع	4.06	0.65	عالي جداً

5- بُعد تبسيط العمل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظرهم في مجال تبسيط العمل، وبناء على الجدول (14) يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي كان عالي جداً (4.04)، والانحراف المعياري (0.63) وجاءت الفقرات في هذا المجال عالي جداً، باستثناء الفقرة الخامسة، وقد تراوحت المتوسطات بين (4.12) وبين (3.80). ونستطيع أن نفسر ذلك بأن القادة يعملون على مشاركة المعلمين، وتحسين تصميم العمل وإجراءاته، كما يمكن أن يُعزى ذلك إلى القيادة الأخلاقية. وتتفق النتيجة مع دراسة بودساكوف وآخرين (Podsakoff et al., 2000).

جدول (14) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الخامس (تبسيط العمل)

الرقم في الاستبانة	الرتبة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفقرة
1	1	يسهم سلوك المواطن في تعزيز مشاركة وتعاون المعلمين	4.16	0.72	عالي جداً
2	2	يسهم سلوك المواطن في تحسين تصميم العمل	4.12	0.72	عالي جداً
3	3.5	يساعد سلوك المواطن على تبسيط إجراءات العمل	4.06	0.74	عالي جداً
4	3.5	أسهم سلوك المواطن في تقليل الروتين والتكرار غير المناسب في العمل	4.06	0.77	عالي جداً
5	5	هناك تبادل للمعلومات والبيانات بين الدوائر المختلفة في المنظمة	3.80	0.82	عالي
		المجموع	4.04	0.63	عالي جداً

يتضح من الجدول (9) أن مستوى الأداء الوظيفي لدى قادة المدارس في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية كان مرتفعاً جداً، وقد جاء بعد حجم

العمل في المرتبة الأولى، ثم بعد نوعية الأداء في المرتبة الثانية ثم بعد سرعة الأداء في المرتبة الثالثة، ثم بعد كفاءة الأداء في المرتبة الرابعة، ثم بعد تبسيط العمل في المرتبة الخامسة، وقد يُعزى ذلك إلى استخدام أدوات وأساليب جديدة لتقليل حجم العمل، وإعطاء مزيد من الصلاحيات لاتخاذ القرارات، كما قد يعزى ذلك إلى دقة إنجاز الأعمال وتحسين جودتها، وإلى استخدام التقنية لتقليل وقت إنجاز الأعمال، وإلى خفض التكاليف، وإلى الإجراءات البسيطة في إنجاز الأعمال. وتتفق النتيجة مع دراسة (السحيمات، 2007) والتي أشارت إلى أن الأداء الوظيفي كان عالٍ.

إجابة السؤال الثالث: ما أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب تحليل الانحدار بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية والجدول (15) يوضح أن معامل التحديد (R^2) يساوي 0.514، وهو ما يعني أن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تفسر ما قيمته 51.4% من الآثار على الأداء الوظيفي، وبلغت قيمة t 11.161 وبدلالة إحصائية أقل من 5% مما يشير إلى وجود أثر قوي لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في الجامعة.

جدول (15) أثر سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي

المتغير	معامل	معامل	دلالة	Bet	قيمة	دلالة
المستقل	الارتباط	التحديد	قيمة ف	a	ت	الإحصائية
سلوك المواطنة	0.7	0.5	124.5	0.7	11.1	.000
	2	14	60	20	61	

*المتغير التابع: الأداء الوظيفي

يتضح من الجدول (15) أن أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي كان عالي جداً لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية، وقد يُعزى ذلك إلى العلاقة الإيجابية ما بين إدارات التعليم والقادة التربويين، كما قد يُعزى ذلك إلى إثبات الكفاءة والقدرة العالية في العمل، وإلى فاعلية الحوافز المستخدمة كالترقية. كما قد يُعزى ذلك إلى عدد من المتغيرات الأخرى كالعادلة التنظيمية وسلوك المواطنة والثقة والانتماء في العمل. وتتفق الدراسة مع دراسة ديباولا وتشامن (Dipaola & Tschannen, 2001) التي أكدت وجود علاقة بين ممارسة المواطنة والمناخ المدرسي، ودراسة نوتوف وسوميك (Nutov & Somech, 2017) والتي تبرز أن مديري المدارس يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية وتظهر من خلال ادائهم الوظيفي في أعمال المجتمع المدرسي، وإطلاق المبادرات، ودعم المجتمع المحلي، ودراسة حكيم وفيرنانديز (Hakim & Fernandes, 2017) والتي تؤكد على وجود علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي. وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة السحيمات (2007) والتي أشارت إلى وجود علاقة عالية ما بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي. وكذلك دراسة عكاية (Akkaya, 2019) والتي ربطت ما بين سلوك المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل السيئة والعكسية.

إجابة السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخدمة، العمر، الحالة الاجتماعية) تتعلق بأثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية؟

تم حساب الفروق الإحصائية من خلال استخدام تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق الإحصائية لعدد من المتغيرات على أثر سلوك المواطنة التنظيمية لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظرهم كما في الجدول (16):

جدول (16) نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بالمتغير المستقل (سلوك المواطنة التنظيمية)

المتغيرات المستقلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الإحصائية
المؤهل العلمي	4.353	0.367	0.10	0.744
سنوات الخدمة	28.4	0.367	1.42	0.241
العمر	4.353	0.367	1.61	0.203
الحالة الاجتماعية	4.353	0.367	2.66	0.105

وحيث أن جميع قيم الدلالة الإحصائية ليست أقل من 0.05 فإنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات الدراسة فيما يتعلق بمعدل ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي)

تم حساب الفروق الإحصائية من خلال استخدام تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق الإحصائية لعدد من المتغيرات على أثر سلوك المواطنة التنظيمية لدى قادة

مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظرهم، كما في الجدول (17):

جدول (17) نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي)

المتغيرات المستقلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الإحصائية
المؤهل العلمي	4.210	0.452	0.028	0.868
سنوات الخدمة	4.210	0.452	2.182	0.094
العمر	4.210	0.452	2.37	0.098
الحالة الاجتماعية	4.210	0.444	0.444	0.507

يتضح من الجدول (16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي، والجنس، وسنوات الخدمة، والعمر، والحالة الاجتماعية) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية، كما يبين الجدول (17) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، والجنس، وسنوات الخدمة، والعمر، والحالة الاجتماعية على الأداء الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السحيمات (2007) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس، واختلفت عنها في وجود فروق ذات دلالة إحصائية مع لمتغير الخبرة، كما اتفقت الدراسة مع دراسة المعايطة (2005) والتي دلت على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

وبشكل عام تشير نتائج الدراسة إلى وجود أثر لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية، حيث دلت النتائج أن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كان عالي جداً، وأن

ممارسة الأداء الوظيفي كان عالي، وأن هناك أثراً لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي، وتبرز أهمية تلك النتيجة في وجود علاقة بين ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وتحسن الأداء الوظيفي لدى قادة مدارس التعليم العام وبالتالي تنعكس على فاعلية التعليم في المدارس وقدرتها على تحقيق أهدافها المختلفة، ومعالجة القصور وكثير من المشاكل التي تعترض التعليم في المملكة، كما ترتبط نتيجة هذه الدراسة بكثير من الدراسات والأبحاث التي تناولت دراسة سلوك المواطنة التنظيمية وأثره على الأداء سواء كان في منظمات القطاع العام أو القطاع الخاص وسواء تناول سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع الإدارة العامة أو الإدارة التربوية، وقد أشارت كثير من الدراسات التي تم استعراضها على التأثير المباشر والقوي لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية على الأداء. وتؤثر نتيجة الدراسة على أهمية تناولها في الممارسة مع المعلمين والموظفين والمشرفين وقدرتها على تحسين أدائهم في بيئة العمل المدرسي حيث تؤثر على رضاهم وكفاءتهم والتزامهم.

وبرغم الآثار الكبيرة لموضوع الدراسة إلا أن هناك العديد من القيود التي واجهتها، ومنها الأبعاد المختلفة لكثير من الدراسات التي تقيس سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث تختلف الدراسات في تناول هذه الأبعاد، كما أن من القيود التي واجهت هذه الدراسة قلة الدراسات العربية والأجنبية التي تتناول موضوع سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي في مدارس التعليم العام، ومن المهم إجراء مزيد من الدراسات والأبحاث التي تتناول موضوع الدراسة، وأهمية استثمار تلك الأبعاد في المنظمات التعليمية بإبرازه لأثره الكبير على الأداء والفاعلية.

التوصيات:

1. زيادة الوعي الثقافي للمسؤولين عن التعليم العام، سواء في الوزارة أو الإدارات العامة؛ بأهمية سلوك المواطنة التنظيمية، ودورها في التطوير والتحسين لأداء المدارس، وفي معالجة كثير من القضايا التي تواجه التعليم في المملكة العربية السعودية
2. عقد البرامج والورش التدريبية للقادة الخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها، ودورها في تحسين الأداء، سواء في القطاع العام والخاص وفي المؤسسات التربوية.
3. العمل على حصر ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية، وإقرار الآليات والقوانين والأنظمة واللوائح والمكافآت والحوافز الخاصة بممارستها.
4. دمج قياس الأداء الوظيفي لقادة المدارس مع سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة.
5. اقتراح إجراء مزيد من الدراسات والأبحاث عن أثر ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مدراس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

قائمة المراجع:

- الزهراني، محمد. (2007). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدراس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة: من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس (رسالة ماجستير). جامعة أم القرى، مكة.
- السحيمات، ختام (2007). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدراس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة عمان العربية.

- الشايح، علي. (2016). العلاقة بين ادراك المعلمين للعدالة التنظيمية ومستوى التزامهم بسلوك المواطنة التنظيمية : دراسة ميدانية على معلمي المرحلة الثانوية في منطقة القصيم. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، 10، 70-97.
- عبد بحر وأبو سويرح. (2010). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية، 18(2)، 1147-1216.
- العتيبي، صالحة. (2019). درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى قائدات مدراس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، 59(59)، 215-253.
- القيسي، علي. (2005). مستوى كفاءة أنظمة المعلومات الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري من وجهة نظر مديري ورؤساء اقسام الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة عمان العربية.
- مجموعة البنك الدولي. (2020). توقعات وتطلعات، إطار جديد للتعليم في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.
- <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/30618/211234ovAR.pdf>
- المعاني، أيمن. (2009). اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي. دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 5(3)، 371-402.
- المعاينة، علي. (2005). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة عمان العربية.

نوح، هوازن. (2012). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديرات ومعلمات تلك المدارس. دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب، 30(1)، 215-236.

هيئة تقويم التعليم والتدريب (2020). مهنة التعليم وقيمتها في نظر المعلمين وقادة المدارس. تقرير عن مشاركة المملكة العربية السعودية في المسح الدولي للتعليم والتعلم (TALIS 2018).

References:

- Akkaya, B. (2019). The relationship between Primary School Teachers' Organizational Citizenship Behaviors and Counter-Productive Work Behaviors. *Eurasian Journal of Educational Research*, 19(84), 1-27.
- Aytac, T., Elma, C. & Cinkir, S. (2019). Effect of gender on teachers' organizational citizenship behavior: A meta-analysis. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 14(3), 106-128. doi: 10.29329/epasr.2019.208.6
- Abed Bahr and Abu Sweirah. (2010). The effect of the organizational climate on the professional performance of employees of at the Islamic University of Gaza (in Arabic), *Journal of the Islamic University* (Humanitarian Studies Series, V18(2) 1147-1216.
- Basu, E., Pradhan, R.K., Tewari, H.R. (2017). Impact of organizational citizenship behavior on job performance in Indian healthcare industries The mediating role of social capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(6), 780-796.
- Blakely, G.L., Andrews, M.C., & Moorman, R.H. (2005). The Moderating Effects of Equity Sensitivity on The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 20, 259-273. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-8263-3>.
- Dipaola, M. & Tschannen, M. (2001) Organizational Citizenship Behavior in Schools and Its Relationship to School Climate. *Journal of school leadership*, 11(5), 424-447.

- Dipaola, M. F. & Hoy, W.K. (2005). Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High Students. *High School Journal*, 88(3), 35-45.
- Education and Training Evaluation Commission (2020). *The teaching profession and its value in the eyes of teachers and school leaders*. (in Arabic). A report on the participation of the Kingdom of Saudi Arabia in the International Education and Learning Survey (TALIS 2018).
- Hakim, W. & Fernandes, A. (2017). Moderation effect of organizational citizenship behavior on the performance of lecturers. *Journal of Organizational Change Management*, 30(7).
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Maani, A. (2009). Attitudes of managers in Jordanian ministries' centers on the role of knowledge management in job performance: a field study. (in Arabic). *The Jordanian Journal of Business Administration*, 5(3), 371-402.
- Maaytah, A.A. (2005). *The degree of practicing organizational justice by public secondary school principals in Jordan and its relationship to organizational citizenship behavior of their teachers* [unpublished Dissertation]. (in Arabic). Amman Arab University for Graduate Studies. Graduate School of Educational Studies.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., & Podsakoff N.P. (2011). Challenge-Oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an Impact on the organization's bottom line? *Personnel Psychology*, 64(3), 559-592.
- Moore, J.E. & Love, M.S. (2005). IT Professionals as Organizational Citizens. *Communications of the ACM*, 48(6), 88-93. <https://doi.org/10.1145/1064830.1064832>
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Moorman, R.H., Niehoff, B.P., & Organ, D.W. (1993) Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and

- Procedural Justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 209-225. <https://doi.org/10.1007/BF01419445>
- Moreno, E.A. (2014). *Organizational Citizenship Behavior in Schools: The Principal's Influence*. [Unpublished Doctoral Dissertation] faculty of San Diego State University.
- Niehoff, B. & Moorman, R. (1993). Justice as A mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal*. 36(3), 527-558.
- Noah, Hawazen. (2012). The behavior of organizational citizenship among secondary school teachers in the city of Makkah from the point of view of the principals and teachers of those schools. (in Arabic). *Arab Studies in Education and Psychology: The Arab Educators Association*, 30 (1), 215-236.
- Nugroho, B. S., Widdah, M.E., Hakim, L., Nashirudin, M., Nurlaeli, A., Purnomo, J. H., Aziz, M., Adinugraha, H.H., Sartika, M., Fikri, M.K., Mufid, A., Purwanto, A. & Fahlevi, M. (2020). Effect of Organizational Citizenship Behavior, Work Satisfaction and Organizational Commitment Toward Indonesian School Performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 962-971. [doi:10.31838/srp.2020.9.140](https://doi.org/10.31838/srp.2020.9.140)
- Nutov, L. & Somech, A. (2017). Principals Going above and Beyond: Understanding Organizational Citizenship Behavior among School Principals, *Journal of School Leadership*, 27(2), 184-212.
- Organ, D.W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97. DOI: [10.1207/s15327043hup1002_2](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2)
- Otaibi, Saliha. (2019). The degree of practicing organizational citizenship behavior among the leaders of public education schools in the city of Riyadh. (in Arabic). *The Educational Journal of the Faculty of Education at Sohag University*, 59 (59), 215-253
- Paine, J.B. & Organ, D.W. (2000). The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations. *Human Resources Management Review*, 10, 45-59. [doi10.1016/S1053-4822\(99\)00038-8](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00038-8).
- Podsakoff, N.P., Podsakoff P.M., MacKenzie, S.B., Maynes, T.D., & Spoelma, T.M. (2013). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future

- research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S87–119, <https://www.jstor.org/stable/26610876>.
- Podsakoff, P., Ahearne, M. & MacKenzie, S. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.**
- Podsakoff, P.M & MacKenzie, S.B. (1993). Citizenship Behavior and Fairness In Organizations: Issues and Directions for Future Research. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 257-269.
- Polat, S. (2009). Organizational citizenship behavior(OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 1591-1596.
- Qaisi, A. M. (2005). *Efficiency Level of Management Information Systems and Its Relationship with managerial performance as Perceived by Directors and Heads of Management Departments at the Jordanian Public Universities* [unpublished Dissertation].(in Arabic). Amman Arab University for Graduate Studies. Graduate School of Educational Studies.
- Rose, K. (2012). *Organizational Citizenship Behaviors in Higher Education: Examining the Relationships Between Behaviors and Performance Outcomes for Individuals*. University of Arkansas, Fayetteville. 403.
- Shaya, Ali. (2016). The relationship between teachers' awareness of organizational justice and their level of commitment to organizational citizenship behavior: a field study on secondary school teachers in the Qassim region. (in Arabic). *Journal of Human and Administrative Sciences*, 10, 70-97.
- Suhimat, K.A. (2007). *Organizational citizenship behavior of general secondary school teachers in Jordan and its relationship to their job performance* [unpublished Dissertation]. (in Arabic). Amman Arab University for Graduate Studies. Graduate School of Educational Studies.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2005). *Human Resource Management*. Prentice Hall Europe.

- World Bank Group. (2020). Expectations and Aspirations: A New Framework for Education in the Middle East and North Africa. (in Arabic).
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/30618/211234ovAR.pdf>
- Zahrani, Muhammad. (2007). *Organizational citizenship behavior among teachers of public education public schools for boys in Jeddah: from the point of view of the principals and teachers of those schools* (Master's thesis). (in Arabic). Umm Al-Qura University, Makkah.
- Zhou, H. (2010). Organizational Citizenship Behavior: New Perspective of Building High-Performance Organization. *2010 International Conference on E-Product E-Service and E-Entertainment, Henan, China*, pp. 1-4, doi: 10.1109/ICEEE.2010.5661511.