

المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية
من وجهة نظرهم

إعداد

د/ أحمد عبيد عبدالله الرشيدى

أستاذ مشارك- تخصص أصول التربية- المعهد العالي للفنون الموسيقية- الكويت

د/ براك صنت عايض الرشيدى

أستاذ مشارك- تخصص أصول التربية- المعهد العالي للفنون الموسيقية- الكويت

المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية من وجهة نظرهم

د/ أحمد عبيد عبدالله الرشيدى د/ براك صنت عايض الرشيدى*

الملخص:

هدفت الدراسة للكشف درجة توفر سلوكات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الأساسية، وفيما إذا كانت تقديرات أفراد عينة الدراسة تختلف باختلاف المتغيرات الآتية: الجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، إذ تم تصميم استبانة تم توزيعها إلكترونياً على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية، وبلغ عدد المستجيبين (١٠٣) أعضاء، وأظهرت النتائج توفر سلوكات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الأساسية بدرجة مرتفعة، كما ظهرت فرق ذات دلالة إحصائية باختلاف الجنس ولصالح الإناث، واختلاف سنوات الخبرة ولصالح الخبرة الأطول، وباختلاف الرتبة الأكاديمية ولصالح رتبة الأستاذ المشارك، وقدمت الدراسة في ضوء نتائجها عدداً من التوصيات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: المواطنة التنظيمية، المواطن الصالح، أعضاء هيئة التدريس، كلية التربية الأساسية.

* د/ أحمد عبيد عبدالله الرشيدى: أستاذ مشارك- تخصص أصول التربية- المعهد العالي للفنون الموسيقية- الكويت.

د/ براك صنت عايض الرشيدى: أستاذ مشارك- تخصص أصول التربية- المعهد العالي للفنون الموسيقية- الكويت.

Organizational citizenship among faculty members at the College of Basic Education from their point of view

Ahmed Obaid Al-Rashidi, Barak S. A, Al-Rashidi

Specialization in Fundamentals of Education, Higher Institute of Musical Arts, Kuwait

Summary:

The study aimed to reveal the degree of availability of organizational citizenship behaviors among faculty members in the College of Basic Education? And whether the estimates of the study sample members differ according to the following variables: gender, years of experience, and academic rank. The study followed the descriptive survey method, as a questionnaire was designed and distributed electronically to a sample of faculty members, and the number of respondents reached (103) members. The results showed the availability of organizational citizenship behaviors among faculty members in the College of Basic Education to a high degree, and statistically significant differences appeared according to gender and in favor of females, and according to years of experience and in favor of longer experience, and according to academic rank and in favor of the rank of associate professor. In light of its results, the study presented a number Of future recommendations.

Keywords: organizational citizenship, good citizen, faculty members, College of Basic Education.

المقدمة:

تحتل الإدارة والقيادة والأساليب التي تنتهجها دورا محوريا في نجاح أي منظمة، وفي مواجهة التحديات التي تعترضها، وتوجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة، وكلما تمكنت القيادة من النجاح في توجيه العاملين طواعية وبرغبة ذاتية نحو تحقيق الأهداف فإنها تخطو خطوات كبيرة نحو التقدم.

ومن المفاهيم الإدارية الحديثة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وقد حظي باهتمام كبير من الباحثين، ويتم التعويل عليه كثيرا للنهوض بمستوى أداء المنظمة وموظفيها على حد سواء، ويدور هذا المفهوم حول الموظف الذي يعد من أهم الموارد التنظيمية على الإطلاق، حيث لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي بدونه، فالعنصر البشري يمثل ركيزة التطور والازدهار في مختلف المجالات (الهنداوي، ٢٠٠٦).

ويعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد الركائز الأساسية في إدارة المنظمات في العصر الحديث، واللبننة الأساسية في بناء شبكة العلاقات الإنسانية والسلوكية والتنظيمية بداخلها وخارجها، وفي مطلع الثمانينات بدأ (Dennis Organ) الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية، ثم أصبح مجالاً من مجالات السلوك التنظيمي، وكان يطلع عليه السلوك التقديري الزائد عن السلوك الرسمي للوظائف، والذي يساعد المنظمات في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بطريقة غير مباشرة (Behery, 2021).

ووضح (محمد ٢٠١١م، ٨١) أن سلوك المواطنة التنظيمية من السلوكيات المنتجة التي إذا ما ترسخت في التنظيم كان أكثر قدرة على تجنيد طاقات ومواهب أفرادها على نحو تطوعي، لسد العجز الطارئ، أو الخلل المتوقع، في سعي مستمر للتطور وبلوغ الأهداف.

وحظي سلوك المواطنة التنظيمية (Citizenship Organizational Behavior) الذي باهتمام علماء الإدارة والتنظيم، وهو سلوك اجتهادي غير إلزامي يرجع القيام به للفرد نفسه، ولا يرتبط بصورة مباشرة بالنظام الرسمي، بل يتسم بالطوعية وحرية الاختيار (Organ,) (Lingl, 1995)

ومن هنا سعت المنظمات عامة والتعليمية على وجه الخصوص حسب العنزي (٢٠١٨، ٥٠) إلى محاولة تبني سلوك المواطنة التنظيمية باعتباره سلوكا إيجابيا يسعى القادة التربويون إلى تعزيزه في بيئات عملهم، وبرزت اتجاهات قوية في العديد من المنظمات التعليمية تنادي بأهمية تبني سلوك المواطنة التنظيمية، والعمل على تعظيمه، وجعله واقعا ملموسا لسد النقص في الموارد المالية، ومقابلة الطلب المتنامي على جودة الخدمة التعليمية.

وفي ذلك أشار أيضاً (آل زاهر ٢٠١١م، ٤٣١) إلى أن أهمية وجود وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في إطار المنظومة التعليمية على اختلاف المستويات والأفراد، لأن ذلك ينعكس بدوره على جودة الأداء التعليمي، وتطوير قدرات المؤسسة التعليمية، من خلال ما يقدمه أعضاء هيئة التدريس، أو القيادات من جهد إبداعي يتعدى الجهد الروتيني، أو الرسمي، واستثمار الطاقات والقدرات المعرفية الكامنة في المجالات العملية والإدارية.

وتعد سلوكيات المواطنة التنظيمية مجموعة من السلوكيات الإيجابية التطوعية التي يؤديها الفرد عن رغبة واختيار بما هو أبعد من سلوكيات الدور الرسمي، ولا تدخل ضمن النظام الرسمي للمكافآت، كما لا توجد عقوبات تترتب على هذه السلوكيات، وتعد بالغة الأهمية للأداء الوظيفي الفعال، وأيضاً هو سلوك تطوعي يتعلق بسعي الموظف لإرضاء الضمير فيما يتعلق بجوانب أدائه لمهام عمله، كما أن سلوكيات المواطنة التنظيمية سلوكيات اختيارية موجهة نحو الأفراد أو المنظمة ككل، وتتجاوز توقعات الدور الحالي وتهدف إلى إفادة المنظمة (Ronit,Anit, 2005).

واعتمدت الدراسة الحالية على النموذج الخماسي الذي يشمل سلوكيات المواطنة التنظيمية الآتية: الإيثار (Altruism) ويتضمن سلوكيات المساعدة مثل مساعدة العاملين الجدد ومساعدة الزملاء في إتمام أعمالهم المتراكمة؛ والكياسة (Courtesy) وهي محاولة الموظف تجنب إثارة المشكلات مع الآخرين وتقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية، واحترام رغبات الزملاء؛ والروح الرياضية (Sportsmanship): وتعني التحمل والتحلي بالصبر والتسامح تجاه المضايقات وادخار الطاقة لإنجاز العمل؛ والسلوك الحضاري (Virtue Civic) أو الفضائل المدنية وتشمل الحرص على حضور الاجتماعات وتأدية المهام غير الرسمية، والمحافظة على سمعة المنظمة؛ والتفاني (Dedication)، وهو تجاوز الأداء المستوى المعروف أو المتوقع (Al-sheemat, 2007).

وتعد مؤسسات التعليم العالي القائمة على تخريج أفواج العاملين الذين تحتاجهم الدولة في مؤسساتها ومسيرة نهضتها، وكلما تجلت فيها سلوكيات المواطنة التنظيمية كلما قدمت مخرجات أرقى وأكمل، وانتقلت هذه الثقافة (ثقافة المواطنة التنظيمية) إلى خريجها وإلى المؤسسات التي سيعملون بها، ومن أهمها مؤسسات التعليم العام المدرسي، ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة:

لا شك بأن الرأسمال البشري هو أهم مقومات المنظمة، لذا فهو محور أساسي وموضوع من أهم مواضيع البحوث التي تهدف إلى تغيير نظرة العامل لبيئة العمل، والحفاظ على إقباله

وعطائه المتدفق تجاه منظمته، وقد ظهر مصطلح المواطنة التنظيمية ترجمة للسلوك الاجتهادي وغير الالزامي الذي يقوم به العامل في المنظمة من أجل نجاحها وتطورها واستمرارها. ويؤكد روبنز (Robbins, 2001) بأن المنظمات التي تنشئ النجاح وترغب في الوصول إلى مستويات مرتفعة في الأداء وتحقق الفعالية التنظيمية تسعى إلى العمال الذين يؤدون أكثر من واجباتهم الاعتيادية، ويقدمون انجازا يفوق المتوقع.

وقد أشار الشريفي (٢٠١١م، ١٤١) إلى ضرورة العمل على تدعيم السلوكيات الإدارية التي تسهم في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية، وضرورة دعم سلوك المواطنة التنظيمية في كافة أبعاده، ونشر الوعي بسلوك المواطنة التنظيمية وبيان أهميته بالمؤسسات التعليمية، ويضيف آل زاهر (٢٠١١، ٣٣٩) إن سلوك المواطنة التنظيمية يعد أحد مؤشرات رضا العاملين، ومما يؤكد ذلك قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي، "وذلك على اعتبار أن المؤسسات التي تعتمد على قيام العاملين لديها بمهامهم الرسمية فقط هي مؤسسات ضعيفة وغير قادرة على الصمود في المدى الطويل".

ولقد تناولت العديد من الدراسات سلوك المواطنة التنظيمية، وأشارت بمجملها إلى أنه سلوك إيجابي يدعم المنظمات والأفراد العاملين بها في تحقيق أهدافها وإنجاز مهامها والعمل، فهو مصطلح يدل على سلوك تطوعي، تقديري، مقصود، وموجّه، ونزيه، يُمارس بهدف تعزيز أدوار الأفراد العاملين تجاه بعضهم البعض، (Khattak et al., 2022). ويسهم مع الزمن في زيادة الفاعلية التنظيمية، وسُمّي بعدة تسميات منها سلوك الدور الإضافي (Extra-role Behavior)، وسلوك الموالاة أو الدعم أو التأييد الاجتماعي (Prosocial Behavior) وسلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior)، السلوك غير المكلف، أو غير المفروض (Non Mandated Behavior)، وسلوك التلقائية المؤسسية (Institutional Behavior) Spontaneity، (Choong et al., 2020).

كما أكدت العديد من الدراسات والأبحاث على أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر تأثيراً جوهرياً في نجاح المنظمة؛ كونها عاجزة من خلال التوجيهات الرسمية للوظائف من الإحاطة بمدى واسع من السلوكيات الضرورية والمطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة. (العتيبي، ٢٠١٩. ٢٢٠)،

كما أن المؤسسات التي يمارس عاملوها سلوك المواطنة التنظيمية يسودها مناخ من الإيجابية والتعاون والانسجام، وزيادة القدرة على الاستثمار الأمتل للموارد المتاحة، وتقليل المشكلات المتعلقة بالعمل؛ مما يزيد من الفاعلية الإدارية، ومنح المدير الوقت الكافي لقيادة المدارس عوضاً عن الانغماس بمهام إدارية هامشية. (Fournier, 2008).

وفي ذات السياق أشارت بعض الدراسات كدراسة: (Al Tai, 2019)، (الجمل وعطاري، ٢٠٢١) إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية ودوره الإيجابي في تطوير الأداء وأوصت بالحاجة لتدعيمه.

ومن هنا سعت المؤسسات عامة والتعليمية على وجه الخصوص حسب العنزي (٢٠١٨، ٥٠) إلى محاولة تبني سلوك المواطنة التنظيمية باعتباره سلوكاً إيجابياً يسعى القادة التربويون إلى تعزيزه في بيئات عملهم، وبرزت اتجاهات قوية في العديد من المنظمات التعليمية تتادي بأهمية تبني سلوك المواطنة التنظيمية، والعمل على تعظيمه، وجعله واقعاً ملموساً لسد النقص في الموارد المالية، ومقابلة الطلب المتنامي على جودة الخدمة التعليمية.

والكويت اليوم - وبعد إطلاقها لرؤية " كويت جديدة ٢٠٣٥" - بحاجة إلى أن يؤدي كل العاملين أكثر من واجباتهم الاعتيادية، لاسيما في المؤسسات التعليمية، القيمة على صياغة شخصية المواطن الصالح، والكوادر العاملة في مختلف القطاعات. ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في الكشف عن درجة توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية من وجهة نظرهم.

أسئلة الدراسة: سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما درجة توفر سلوكات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الأساسية؟
- هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة باختلاف المتغيرات الآتية: الجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية؟

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة تحقيق ما يلي:

- الكشف عن درجة توفر سلوكات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الأساسية.

- بيان مدى اختلاف تقديرات أفراد عينة الدراسة باختلاف المتغيرات الآتية: الجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية.

أهمية الدراسة: تتضح الأهمية النظرية والتطبيقية للدراسة من خلال ما يلي:

- إثراء الأدبيات التربوية حول موضوع المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي.
- أهمية المواطنة التنظيمية وما يترتب على توافرها من آثار إيجابية بصفة عامة وفي المؤسسات التعليمية بصفة خاصة مما يتطلب مزيد من الأبحاث حولها.
- يمكن أن تفيد مؤسسات التعليم العالي من خلال الحرص على تنمية مهارات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بها.
- يمكن أن تفيد كلية التربية الأساسية من خلال الكشف عن درجة توفر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عينة من مدرسيها.
- يمكن أن تفيد الباحثين من خلال الإفادة من الدراسة الحالية وتوصياتها في بحوثهم المستقبلية.

حدود ومحددات الدراسة: تتحدد نتائج الدراسة بما يلي:

- **موضوعياً:** سلوكيات المواطنة التنظيمية المتمثلة في (الإيثار/ الكياسة/ الروح الرياضية/ السلوك الحضاري/ التقاني).
 - **بشرياً:** عينة من أعضاء الهيئة التدريسية.
 - **مكانياً:** كلية التربية الأساسية في دولة الكويت.
 - **زمانياً:** الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤.
- كما تتحدد نتائجها بالاستبانة المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة وإجراءات صدقها وثباتها، ومدى جدية أفراد العينة وموضوعيتهم بالإجابة عن فقراتها.

مصطلحات الدراسة: تتبنى الدراسة التعاريف التالية لمصطلحاتها:

- **سلوك المواطنة التنظيمية:** يعرف بأنه: سلوك تطوعي اختياري نابع من داخل الفرد لا يتضمنه الوصف الوظيفي ومتطلبات العمل الرسمي ويساعد في رفع أداء وزيادة فعالية المنظمة وكفاءتها (نمر، ٢٠١٦: ٢٩). ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على الأداة المعدة لذلك في الدراسة الحالية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً- الإطار النظري:

١. مفهوم المواطنة التنظيمية:

يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخراً، وقد استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين كونه يعتبر أحد أهم السلوكيات التي ستطور المنظمات الحديثة، حيث يدور محور ارتكاز هذا المفهوم على الموظف الذي يعد أحد أهم الموارد التنظيمية، وباختفائه لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي، فالعنصر البشري يمثل ركيزة التطور والتقدم في أي منظمة ومجتمع (العامري ٢٠٠٣).

ويرى (Bolino, Turnley, 2003) أنه يمكن للمنظمة العناية وتنمية مثل هذه السلوكيات من خلال منحى رسمي يتبلور في إنشاء نظم لإدارة الموارد البشرية تشجع على المواطنة عن طريق تطوير أسس الاختيار والتوظيف، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وتقديم المكافآت المناسبة، ومنحى لا رسمي من خلال تطوير المنظمة بطرق غير رسمية تجعل من هذا السلوك شيئاً مألوفاً واعتادياً.

وأشار بدسكوف وماكينز (Podsakoff, Mackenzie, 1997) إلى أن نظرة المديرين إلى العمال الأكثر فاعلية لا تقتصر على أولئك المنتجين فقط، بل على العمال الذين يتمكنون من زيادة إنتاجية الآخرين من حولهم، عن طريق المساعدة أو التعامل بروح رياضية أو بالضمير الحي، وعن طريق تحديد هذا السلوك يمكن الحكم بأن سلوك المواطنة التنظيمية يسهم في تحسين أداء المؤسسة، لأن هذا السلوك يوفر وسائل فعالة لإدارة شؤون الأفراد في بيئة العمل ويعمل على زيادة النتائج الإيجابية بالمؤسسة.

وتعرف المواطنة التنظيمية بأنها: سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية يتعدى حدود الواجبات الوظيفية، ولا تتم مكافأة الفرد عليه من خلال منظومة الحوافز الرسمية في المنظمة (Organ et al,2006:56). ويُعرفه نمر (٢٠١٦: ٢٩) بأنه: سلوك تطوعي إختياري نابع من داخل الفرد لا يتضمنه الوصف الوظيفي ومتطلبات العمل الرسمي ويساعد في رفع أداء وزيادة فعالية المنظمة وكفاءتها.

ويمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية يتمثل في السلوكات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف ومطلوب في الأنظمة الرسمية للمنظمة، ويمتاز بالطبيعة الإختيارية الذاتية غير الإكراهية، ولا يقابله مكافأة محددة مباشرة في نظام الحوافز الرسمي، وله دور كبيرة في الأداء الفعال للمنظمة، وهو سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية، ولا توجد علاقة تعاقدية مباشرة بين

هذا السلوك ومتطلبات الوظيفة، وعلى الرغم من أنه لا يعد أداء رسمياً بحد ذاته إلا أنه يسمح ويسهم في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.

٢. خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

يتصف سلوك المواطنة التنظيمية بما يلي:

- سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية ويخضع للإرادة التطوعية الحرة للفرد.
- لا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات التوصيف الوظيفي للدور.
- لا يجلب هذا السلوك أي فائدة أو مصلحة مباشرة رسمية للفرد، ولكن يتوقع الفرد أن تؤخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو تمييزية، أي أن هذه السلوكيات تحقق لممارستها أفضلية وميزة تنافسية.
- يساهم هذا السلوك في زيادة فعالية المنظمة والارتقاء بالأداء الوظيفي الكلي، فعلى الرغم من أنه لا يعتبر أداء رسمياً بحد ذاته إلا أنه يساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة (ضبع وبن كيحوال، ٢٠١٩).

٣. أهمية المواطنة التنظيمية:

- يشير (Organ, Podsakoff, Mackenzie, 2006) و(أبو نعمة، ٢٠١٦) (العامري، ٢٠٠٢) إلى مجموعة من فوائد سلوك المواطنة التنظيمية للفرد والجماعة ومنها:
- يشجع التطور المهني ويمنح روح الإنجاز.
 - يساهم في تحقيق الذات لدى العامل وينمي شعوره بأهميته بصورة مستقلة.
 - ينمي روح المبادرة والإيثار والاتجاهات الإيجابية نحو العمل.
 - يطور مهارات فريق العمل ويعزز ثقتهم بأنفسهم بما ينعكس على تحسين الأداء.
 - يرفع مستوى الطموح من خلال وضع فريق العمل لمعايير طموحة والإصرار على تحقيقها.
 - يحسن أداء المنظمة عن طريق العلاقات التبادلية بين الموظفين، مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة.

٤. أبعاد المواطنة التنظيمية:

- يشير الباحثون (أبو نعمة، ٢٠١٦) (معمرى وبن زاهي، ٢٠١٤) (العرايضة، ٢٠١٢) (Koopman, 2003) (Organ, 1988) إلى خمسة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية وهي:
- الوعي والاهتمام والتفاني: ويشير إلى انجاز الأستاذ للمهام المنوطة به بطريقة صحيحة،

- بما يفوق الحدود الدنيا للأداء المقبول والمتوقع، ويسعى إلى الاقتراب من درجة الكمال بكل جد وإخلاص.
- **الحياسة:** ويتضمن حرص الأستاذ على اللياقة واللباقة في التعامل مع زملائه وطلابه، بمراعاة مشاعرهم والبعد عما يتسبب بإحداث الخلافات والمشكلات بينهم، وتقديم النصح واحترام رغبات الزملاء.
 - **التعاون والإيثار:** ويتضمن رغبة الأستاذ بمساعدة طلبته وزملائه الجدد والقدامى في إتمام أعمالهم المتراكمة طواعية.
 - **السلوك الحضاري والفضائل المدنية:** ويشير إلى استشعار الأستاذ للمسؤولية، والإسهام البناء لتيسير أعمال القسم، وحضور الاجتماعات وتأدية المهام غير الرسمية، والمحافظة على سمعة المؤسسة التعليمية.
 - **الروح الرياضية:** ويتضمن التحلي بالصبر والتسامح تجاه المضايقات، وتوظيف الطاقة لإنجاز العمل، ومرونة ومقدرة الأساتذة على التكيف مع تغيرات العمل وظروفه الاستثنائية، وغير الملائمة دون أي تذمر.

٥. العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية:

- تعد بيئة العمل الجيدة مطلب منظمي في غاية الأهمية، تسعى من خلاله الإدارة لتحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم نحو العمل وتخفيض نسبة دوران العمل (غياب، تسرب، نقل ...). من أجل نمو المنظمة وزيادة استقرارها، ويساعد إدراك مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية مدراء المنظمات، في تقييم نوع بيئة العمل التي يجب توفيرها لموظفيهم، وعليه توجد عدة عوامل تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية ذكرها حسن (٢٠١٨: ٣٢٤) بما يلي:
- **الرضا الوظيفي:** وهو الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها أو أسلوب القيادة أو زملاء العمل
 - **الالتزام التنظيمي:** وهو اعتقاد إيجابي وقبول من قبل الأفراد بأهداف المنظمة وقيمها ورغبتها في بذل أقصى درجات العطاء أو الجهد الممكن لصالح المنظمة مع الرغبة في الاستمرار في عضوية المنظمة.
 - **العدالة التنظيمية:** تتكون من ثلاثة أبعاد وهي (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) حيث أن مجموعها يؤدي إلى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في المنظمة
 - **القيادة الإدارية:** حيث إن سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة لها انعكاسات مباشرة على أفعال وسلوكيات العاملين.

- **الثقافة التنظيمية:** يقصد بها الافتراضات الأساسية التي وجدت أو طورت بواسطة جماعة معينة من الأفراد من أجل مواجهة مشكلات التكيف الخارجي والتكامل والتنسيق الداخلي والتي استطاعت الثبات لمدة طويلة من الزمن مما جعلها من الثوابت الراسخة. أما خليل (٢٠١٨: ٨) فقد اتفق مع حسن (٢٠١٨) في بعض العوامل المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية وأضاف بعض العوامل الأخرى، ونوجز ما ذكره بما يلي:
 - **الالتزام التنظيمي:** الالتزام التنظيمي هو رغبة قوية في بقاء الفرد عضواً في منظمة معينة والاستعداد لبذل مستويات عالية من الجهد لاسم المنظمة واعتقاد واضح وقبول بقيم وأهداف المنظمة
 - **الدعم التنظيمي:** تعد عملية الدعم التنظيمي للعاملين مهمة لأنها وثيقة الصلة بسلوك المواطنة التنظيمية فعند شعور الأفراد بأن منظماتهم تفكر بهم وبرفاهيتهم وحاجاتهم فمن المرجح أن يقوموا بأداء أدوار مختلفة من السلوكيات الإيجابية التي تدعم بالمقابل عمل المنظمة وتحسن من موقعها
 - **القيادة:** التأكيد على طريقة القادة لتطوير الموظفين والتأثير في سلوكهم من خلال التأثير المثالي والدافعية الملهمة والتحفيز الفكري فقد حظيت القيادة باهتمام كبير في مجالات العمل لما لها من آثار إيجابية ونتائج على سلوك الموظفين، عليه تم تأكيد العلاقة بين القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال دراسات تدعم العلاقة الإيجابية بينهما.
 - **الثقة:** وهي نشاط متبادل، فلكي تتال الثقة يجب أن تظهر الثقة، فإذا وجدت الثقة يكون الموظفون أكثر استعداداً للانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية
 - **الخصائص الفردية:** إن لخصائص العاملين الفردية دوراً كبيراً في إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة، وهي تختلف باختلاف الأفراد وتفاوتت من شخص لآخر.
- معوقات المواطنة التنظيمية:**
- هناك مجموعة من الأمور تعيق مساهمة الموظفين بسلوكيات دور إضافي يلخصها (ضبع وبن كبحوال، ٢٠١٩) بالآتي:
- ندرة إشراك الموظفين في صنع القرارات التي تهم المؤسسة، وضعف الجهود المبذولة لتقوية اتجاهاتهم الإيجابية نحو المؤسسة.
 - عجز الإدارة وقيمها عن التخفيف من ضغوط العمل، إذ تؤثر الضغوط سلباً على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية.

- غياب توافر الأجواء الديمقراطية، ومحدودية المساحة المتاحة للتعبير عن الرأي، وعدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائقاً أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة ضمن العمل الرسمي.
- افتقار العديد من المؤسسات لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزاً قوياً لسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ضعف الثقة بين العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعتراب، وعدم الرضا والدافعية للعمل.
- الظروف الاقتصادية والاجتماعية وهياكل الأجور، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.

ثانياً - الدراسات السابقة:

اهتم الباحثون بدراسة المواطنة التنظيمية، وتناولت بعض الدراسات علاقتها بنمط القيادة في المنظمة، وفيما يأتي عرض موجز لبعض الدراسات التي استطاع الباحثون الإطلاع عليها: جاءت دراسة بابوك ستريكلان (Babcock, Strickland, 2010) لبحث العلاقة بين القيادة الكاريزماتية والمشاركة في العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية، واتبعت النهج الوصفي الارتباطي، حيث تم استخدام مقياس القيادة متعددة العوامل ومقياس المشاركة في العمل، تكونت العينة من (٩١) مشاركا، أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية كبيرة بين القيادة الكاريزماتية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وهدفت دراسة بالكوندي وكيلدوف ووهاريسون (Balkundi, Kilduff, Harrison, 2011) إلى الكشف عن خصائص القائد الكاريزماتي وعلاقتها بأداء المرؤوسين، واتبعت المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٦) فردا في مؤسسات تربية واقتصادية واجتماعية مختلفة، طلب منهم تحديد مدى تأثير خصائص المدير الذي يعملون تحت إشرافه، وأظهرت النتائج أن مستوى تقدير عينة الدراسة لخصائص القائد الكاريزماتي كان متوسطا، كما أظهرت وجود علاقة ايجابية بين بين فعالية العاملين وخصائص المدير الكاريزماتي مثل: الانضباط، والمتابعة، وتقبل الرأي، والمرونة في التعامل، والمديح والدعم. وعدم وجود فروق دالة إحصائية باختلاف متغيرات: الجنس، والتخصص والمؤهل العلمي، ونوع الوظيفة، والخبرة.

وأجرى الحراشة والخريشا (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٦) من العاملين. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية جاءت مرتفعة، بينما جاءت درجة

الولاء التنظيمي متوسطة. كما دلت النتائج على وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ودرجة الولاء التنظيمي، كما أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ودرجة الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، وسنوات الخدمة، فيما لم تظهر فروق ذات دلالة في درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية يعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وأجرى ماهر (٢٠١٧) دراسة هدفت للكشف عن تأثير أسلوب القيادة الكاريزماتية على المشاركة النفسية للموظفين، اتبعت المنهج الوصفي المسحي، تم تصميم استبيان اعتمد على نموذج (Conger & Kanungo) وتكونت العينة من (٣٣٩) موظفاً في شركات السفر، وبينت النتائج أن القيادة الكاريزماتية ترتبط ارتباطاً طردياً بالمشاركة النفسية للموظف، كما بينت أن المديرين ذوي " الحساسية العالية لاحتياجات الأعضاء" لديهم تأثير فعال على تحسين المشاركة النفسية للموظفين

وجاءت دراسة الجمل والعتاري (٢٠١٩) لتعرف مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الدولية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من منظور معلمي تلك المدارس. اتبعت المنهج الوصفي، وتم توزيع أداة الذكاء الثقافي التي تكونت من (٣٣) فقرة، وأداة سلوك المواطنة التنظيمية التي تكونت من (١٩) فقرة على (٤٩٤) معلماً ومعلمة في (٣٠) مدرسة تم اختيارها بالطريقة العنقودية. وبينت النتائج أن مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الدولية ومستوى ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية مرتفعان، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكاء الثقافي (٣.٩٦)، والمتوسط الحسابي لسلوك المواطنة التنظيمية (٤.٣١). كما بينت النتائج وجود علاقة موجبة دالة إحصائية بين مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الدولية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.

وقام كل من ضبع وبن كيحول (٢٠١٩) بدراسة نظرية تطرقت إلى أهم قيم سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي، وكيفية تنميتها لديه بتجاوز كل معوقاتها، وتحدياتها المؤثرة على ذلك بصفته محور العملية التعليمية وأساس نجاح مخرجاتها، من خلال تقديم مقترحات لتفعيلها لما لها من أثر إيجابي على سلوك الأستاذ الجامعي في بيئة العمل. وقدمت الدراسة توضيحاً لمفهوم المواطنة التنظيمية، وأبعاده، وخصائصه ومحدداته، وبينت أبرز قيم المواطنة التنظيمية الواجب تنميتها لدى الأستاذ الجامعي والتحديات المؤثرة على تنمية قيم المواطنة التنظيمية، وقدمت مقترحات لتفعيل قيم المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي.

أما دراسة الحسنوي وعباس (٢٠٢٠) فقد هدفت لتحليل تأثير القيادة الكاريزماتية على أداء العمل الفردي والدور المعتدل للتنوع الثقافي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام مقياس (Conger & Kanungo, 1998) وتكونت العينة من العاملين من جنسيات مختلفة (الصين وبنغلاديش والهند وكوريا وباكستان) إضافة لعراقيين يعملون في شركة النفط بمحافظة كربلاء، وبلغ عدد العينة (٤٤٤) من المهندسين والفنيين المتنوعين ثقافياً، وأظهرت النتائج أن أبعاد القيادة الكاريزماتية تؤثر بشكل كبير على أداء العمل الفردي، سواء على مستوى المهمة أو الأداء السياقي، وكل ما له علاقة بالعمل الذي يؤديه العامل.

وأجرت الأضم (٢٠٢١) دراسة هدفت للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٦٣) معلماً ومعلمة، طبق عليهم استبيان تضمن مقياسين: القيادة التحويلية، والمواطنة التنظيمية، وبينت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية كان متوسطاً، وأن ممارسة المعلمين للمواطنة التنظيمية كانت متوسطة أيضاً.

وهدفت دراسة حسن وإبراهيم (٢٠٢١) إلى التعرف على مستوى كلا من التفكير الاستراتيجي والمواطنة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد، وكذلك التعرف على علاقة أنماط التفكير الاستراتيجي بسلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، والكشف عن أي أنماط التفكير الاستراتيجي أكثر تنبؤاً بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتكونت مجموعة البحث من (١٣٩) عضو هيئة تدريس بمختلف الكليات، واستخدم البحث استبانتي التفكير الاستراتيجي وسلوك المواطنة التنظيمية، وتوصل البحث إلى أن مستوى كلا من التفكير الاستراتيجي وسلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعاً، كما وجدت علاقة دالة إحصائياً بين أنماط التفكير الاستراتيجي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأنه يمكن التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية من أنماط التفكير الاستراتيجي، وأن التفكير التجريدي أكثر أنماط التفكير الاستراتيجي تنبؤاً بسلوك المواطنة التنظيمية، يليه التفكير التشخيصي، ثم التفكير التخطيطي، وأخيراً التفكير الشمولي.

واستهدفت دراسة (نور، ٢٠٢٢) الكشف عن تأثير القيادة الكاريزماتية في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي لعينة من العاملين في محافظة كربلاء، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة بلغت (١٧٥) عاملاً، وبينت النتائج علاقة الارتباط والتأثير الحاصل في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي من خلال تبني مدخل القيادة الكاريزماتية.

وهدفت دراسة الشمري (٢٠٢٢) إلى تعرف مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام التعليمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة خلال

عام ٢٠١٨م، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم توزيع استبانة إلكترونية وبلغ عدد المستجيبات (٥٧٠) عضو هيئة تدريس يمثلن عينة عشوائية، كما تم استخدام المقابلة (المباشرة وغير المباشرة) مع (٢٨) من رئيسات الأقسام التعليمية. وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام التعليمية كان متوسطاً، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية وفقاً لنوع الكلية (إنسانية أو علمية)، كما تبين وجود عدد من الصعوبات التي قد تحد من ممارستهن لسلوك المواطنة التنظيمية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت بعض الدراسات علاقة نمط القيادة (التحويلية، الكاريزمية، ومستوى الذكاء الثقافي للقيادة) بالمواطنة التنظيمية مثل دراسة (Babcock, Strickland, 2010) و (Balkundi, Kilduff, Harrison, 2011) والحراشة والخيشا (٢٠١٢) دراسة الجمل والعتاري (٢٠١٩). واستهدف بعضها قياس مستوى ممارسة سلوك القيادة التنظيمية (الشمري، ٢٠٢٢). وسلك معظمها المنهج الوصفي المسحي، بينما سلك بعضها (ضبع وبن كيحول، ٢٠١٩) المسح المكتبي/ النظري.

وأفادته الدراسة الحالية من الدراسات السابقة باختيار منهج الدراسة وتصميم الأداة، لكنها تختلف عنها في المكان (الكويت) ومجتمع الدراسة (كلية التربية الأساسية).

الطريقة والإجراءات:

- **منهج الدراسة:** لأغراض هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، إذ يعتمد هذا المنهج على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً.
- **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الأساسية، والبالغ عددهم (٥٢٢) عضواً.
- **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية (المتيسرة) من خلال توزيع رابط الاستبانة الإلكتروني على أعضاء الهيئة التدريسية وبلغ عدد المستجيبين (١٠٣) أعضاء، كما هو مبين في الجدول (١).

جدول (١) توزع أفراد عينة الدراسة حسب فئات متغيراتها

المتغير	مستوياته	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	70	68.0
	أنثى	33	32.0
الخبرة	أقل من ٥	11	10.7
	٥ إلى ١٠	25	24.3
الرتبة	أكثر من ١٠	67	65.0
	استاذ مساعد	37	35.9

23.3	24	استاذ مشارك	
40.8	42	استاذ	
100.0	103		الكل

أداة الدراسة: بعد الاطلاع على الدراسات السابقة لاسيما دراسة (الشمري، ٢٠٢٢؛ والأصم، ٢٠٢١)، والأدب المتعلق بالمواطنة التنظيمية تم تصميم استبانة تكونت من جزأين، يحتوي الأول على معلومات شخصية للمستجيب والتي شكلت المتغيرات المستقلة للدراسة وهي: الجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية. وتضمن الجزء الثاني (٢٥) فقرة موزعة على خمسة مجالات تمثل أبعاد المواطنة التنظيمية، حسب مقياس ليكرت الخماسي.

الصدق الظاهري للأداة: يشير الصدق الظاهري إلى المدى الذي يقيس فيه الاختبار ما وضع لقياسه، وللتأكد من ذلك تم عرض الأداة في صورتها المبدئية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس (٧) بجامعة الكويت والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وقد تم الأخذ بالتعديل الذي يتفق عليه محكمان فأكثر، وقد كانت التعديلات طفيفة جدا.

الصدق البنائي للأداة: ويعني أن الاختبارات التي تقيس السمة نفسها يجب أن ترتبط بعضها ببعض ارتباطا قويا، وللتأكد من تماسك الفقرات بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه تم قياس صدق الاتساق الداخلي للأداة من خلال بيانات استجابات أفراد الدراسة بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وفق معادلة بيرسون (Pearson Correlation)، وقد تبين أن جميع الفقرات حصلت على معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.01$).

ثبات الأداة: لقياس الثبات تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (cronbach alpha)، إذ تم تطبيق المقياس على عينة عشوائية بلغت (٢٣) فردا من خارج عينة الدراسة، ثم تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، كما هو مبين في (الجدول ١) وتعتبر هذه المعاملات مقبولة لأغراض الدراسة.

جدول (٢) معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

رقم البعد	المواطنة التنظيمية	معامل الثبات
١	الوعي والاهتمام والتفاني	.84
٢	الكيافة/ اللباقة	.80
٣	الإيثار	.91
٤	فضيلة المواطنة/ السلوك الحضاري	.86
٥	الروح الرياضية	.86

المعالجة الإحصائية:

من أجل تحليل نتائج الدراسة تم استخدام برنامج SPSS لإجراء العمليات الإحصائية الآتية:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) ومعامل كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) للتأكد من صدق وثبات الأداة.
 - التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول.
 - اختبار (ت) T-test، وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية Scheffe Test، للإجابة عن السؤال الثاني.
- ولأغراض تحليل البيانات وتصنيف المتوسطات إلى ثلاثة مستويات تم استخدام المعادلة الآتية:

الدرجة المرتفعة - الدرجة المتدنية مقسومة على عدد المستويات. أي $١-٥ / ٤ = ١.٣٣$

- وبناء عليه تم اعتماد ترتيب المتوسطات الحسابية للفقرات كالاتي:

- المتوسطات من (٥ - ٣.٦٨) تمثل درجة مرتفعة.

- المتوسطات من (٣.٦٧ - ٢.٣٤) تمثل درجة متوسطة.

- المتوسطات من (١ - ٢.٣٣) تمثل درجة متدنية.

نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة توفر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الأساسية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد العينة على أبعاد المواطنة التنظيمية، والجداول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لأداء أفراد العينة على أبعاد المواطنة التنظيمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	رقم البعد
مرتفعة	.58	4.33	الوعي والاهتمام والتفاني	1
مرتفعة	.62	4.30	فضيلة المواطنة/السلوك الحضاري	4
مرتفعة	.54	4.26	الكياسة/ اللباقة	2
مرتفعة	.63	4.22	الروح الرياضية	5
مرتفعة	.79	4.06	الإيثار	3
مرتفعة	.63	4.23	المواطنة التنظيمية	

يتضح من النتائج في الجدول حصول جميع الأبعاد على درجات مرتفعة، وجاء بعد (الوعي والاهتمام والتفاني) في المرتبة الأولى، وبعد (الإيثار) في المرتبة الأخيرة. وفيما يأتي عرض تفصيلي لنتائج أبعاد المواطنة التنظيمية.

البعد الأول - الوعي والاهتمام والتفاني

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد العينة على فقرات البعد، والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد العينة على فقرات البعد

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	التزم بواجباتي الوظيفية.	4.61	.598	مرتفعة
2	أحافظ على استغلال الوقت وعدم تضييعه.	4.54	.556	مرتفعة
1	أحرص دائماً على مصلحة الكلية وعلى دقة الوقت والمواعيد.	4.47	.725	مرتفعة
4	أقيد بتعليمات وقواعد العمل حتى وإن لم يراقبني أحد.	4.43	.722	مرتفعة
5	أتطوع لتقديم نشاطات إضافية للطلاب خارج الوقت الرسمي.	3.58	1.034	متوسطة
	الوعي والاهتمام والتفاني	4.33	.580	مرتفعة

تبين النتائج في الجدول حصول فقرات بعد (الوعي والاهتمام والتفاني) على درجات مرتفعة باستثناء فقرة واحدة (أتطوع لتقديم نشاطات إضافية للطلاب خارج الوقت الرسمي) إذ حصلت على درجة متوسطة.

البعد الثاني - الكياسة/ اللباقة:

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد العينة على فقرات البعد، والجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد العينة على فقرات البعد

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	أتجنب انتهاك حقوق الآخرين في الكلية.	4.53	.623	مرتفعة
4	أخذ الإجراءات لمنع حدوث مشكلات مع الآخرين في الكلية.	4.46	.738	مرتفعة
5	أظهر المجاملة لزملائي حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني.	4.38	.612	مرتفعة
1	أبلغ رئيس القسم قبل أن أقوم بأي سلوكيات مهمة في الكلية	3.98	.840	مرتفعة
2	أنتشاور مع الزملاء الآخرين المتأثرين بالقرارات والسلوكيات التي أقوم بها في الكلية.	3.97	.868	مرتفعة
	الكياسة / اللباقة	4.26	.546	مرتفعة

يتضح من الجدول حصول كل فقرات بعد (القياس/ اللبافة) على درجات مرتفعة، وجاءت الفقرة (أتجنب انتهاك حقوق الآخرين في الكلية) في رأس القائمة، بينما حلت الفقرة (أشاور مع زملاء الآخرين المتأثرين بالقرارات والسلوكيات التي أقوم بها في الكلية) في ذيل القائمة.

البعد الثالث - الإيثار:

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد العينة على فقرات البعد، والجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد العينة على فقرات البعد

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	أزود زملائي بما لدي من معارف ومهارات تساعدهم على أداء أعمالهم.	4.39	.675	مرتفعة
4	أحاول أن أوجه زملاء الجدد حتى لو لم يكن ذلك ضمن مهامى الوظيفية.	4.15	.983	مرتفعة
2	أحاول أن أكرس وقتي لمساعدة زملاء الآخرين ممن يعانون مشكلات.	3.96	.816	مرتفعة
1	أساعد زملاء الآخرين الذين لديهم عبء عمل كبير.	3.93	1.041	مرتفعة
3	أساعد زملاء الآخرين الذين غابوا عن العمل في فترات سابقة.	3.88	1.022	مرتفعة
	الإيثار	4.06	.790	مرتفعة

تشير النتائج في الجدول أن جميع فقرات بعد (الإيثار) حصلت على درجات مرتفعة، وحلت الفقرة (أزود زملائي بما لدي من معارف ومهارات تساعدهم على أداء أعمالهم) في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الأخيرة حلت الفقرة (أساعد زملاء الآخرين الذين غابوا عن العمل في فترات سابقة).

البعد الرابع - فضيلة المواطنة/ السلوك الحضاري:

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد العينة على فقرات البعد، والجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد العينة على فقرات البعد

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	التزم بتعليمات الكلية ونظمها حتى في حال عدم وجود رقابة إدارية علي.	4.53	.623	مرتفعة
3	أحضر وأشارك في الاجتماعات المتعلقة في الكلية	4.44	.681	مرتفعة
4	اعتز بالانتماء للكلية وأدافع عنها.	4.25	.871	مرتفعة
1	أواكب التغييرات في الكلية.	4.23	.831	مرتفعة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
مرتفعة	.861	4.06	أؤدي الوظائف غير المطلوبة، لكنها تساعد في تحسين صورة الكلية.	2
مرتفعة	.627	4.30	فضيلة المواطنة	

يبين الجدول أن جميع فقرات بُعد (فضيلة المواطنة) حصلت على درجات مرتفعة، وجاءت الفقرة (التزم بتعليمات الكلية ونظمها حتى في حال عدم وجود رقابة إدارية عليّ) بالمرتبة الأولى، وحلت الفقرة (أؤدي الوظائف غير المطلوبة، لكنها تساعد في تحسين صورة الكلية) في المرتبة الأخيرة.

البعد الخامس - الروح الرياضية:

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد العينة على فقرات البعد، والجدول (٨) يوضح ذلك.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد العينة على فقرات البعد

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
مرتفعة	.817	4.31	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في العمل.	1
مرتفعة	.712	4.30	أرحب بالنقد البناء في العمل.	4
مرتفعة	.693	4.24	أقبل الأمور إذا ما اتجهت في الاتجاه المعاكس لرغباتي.	3
مرتفعة	.770	4.23	أقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون تذمر.	2
مرتفعة	.950	4.00	أتسامح عن أي إساءة شخصية، واتجنب لوم الآخرين.	5
مرتفعة	.633	4.28	الروح الرياضية	

يشير الجدول إلى أن جميع فقرات بُعد (الروح الرياضية) جاءت بدرجات مرتفعة، وحلت الفقرة (أتغاضى عن المضايقات البسيطة في العمل) بينما حل في المرتبة الأخيرة الفقرة (أتسامح عن أي إساءة شخصية، واتجنب لوم الآخرين).

مناقشة نتائج السؤال الأول:

تبين النتائج أن أعضاء الهيئة التدريسية يتمتعون بمهارات المواطنة التنظيمية، وقد يعزى ذلك إلى رضا أعضاء الهيئة التدريسية عن المهارات القيادية لإدارات الأقسام والكلية، وكذلك انتمائهم لمهنتهم ومجتمعهم ومؤسستهم التعليمية، كما أن قيم التسامح ومساعدة الآخرين والبذل لهم ومعاملة الزملاء هي قيم تتوافق مع القيم السائدة في مجتمعنا الكويتي الذي يعلي من شأن هذه القيم وأصحابها.

كما بينت النتائج حصول فقرة واحدة على درجة متوسطة وهي الفقرة (اتطوع لتقديم نشاطات إضافية للطلاب خارج الوقت الرسمي) وكانت في بُعد (الوعي والاهتمام والتفاني)،

ومرد ذلك إلى أن اهتمام الطلبة وتفاعلهم خارج الوقت الرسمي قليل جداً، بل أحياناً ما يكون ضعف التفاعل حتى ضمن الوقت الرسمي وفي المحاضرات والأنشطة التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحراشة والخريشا (٢٠١٢) ودراسة الجمل والبطاري (٢٠١٩) ودراسة حسن وإبراهيم (٢٠٢١)، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة الأضم (٢٠٢١)، الشمري (٢٠٢٢).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة باختلاف المتغيرات الآتية: الجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية؟

أ. متغير الجنس:

للتحقق من الفروق تبعاً لمتغير الجنس تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأداء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، والجدول (٩) يوضح ذلك. جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

المتغير ومستوياته	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
ذكر	70	4.15	.576	-2.498	101	.014
أنثى	33	4.41	.317			

يتبين من الجدول (٩) وجود فروقات دالة إحصائية في (سلوكيات المواطنة التنظيمية) وكانت الفروق لصالح الإناث، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإناث أكثر إتزاماً بالقوانين، كما أن الوظيفة تمنحها ميزة أكبر، ومساحة لتحقيق ذاتها وطموحاتها.

ب. متغير سنوات الخبرة:

للتحقق من الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، والجدول (١٠) يوضح ذلك.

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	11	4.08	.305
5-10 سنوات	25	3.94	.569
أكثر من 10	67	4.37	.482

يتبين من الجدول (١٠) وجود اختلافات ظاهرية بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة مدى الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (١١) يبين ذلك.

جدول (١١) نتائج تحليل التباين الأحادي للمتوسطات الحسابية

لأداء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.687	2	1.843	7.657	.001
داخل المجموعات	24.076	100	.241		
المجموع	27.763	102			

يتبين من الجدول (١١) أن الفروق دالة إحصائياً، ولمعرفة لصالح من كانت تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول (١٢) يبين ذلك.

جدول (١٢) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

التخصص الأكاديمي	المتوسط الحسابي	5-10 سنوات	أكثر من 10
أقل من 5 سنوات	4.08	.146	-.286
5-10 سنوات	3.94		-.432*
أكثر من 10	4.37		

يتبين أن الفروق الدالة إحصائياً بين ذوي سنوات الخبرة (٥-١٠) من جهة، وذوي الخبرة (أكثر من ١٠) لصالح الأخيرة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن ذوي الخبرة الأكبر أكثر قدرة على تقديم المساعدة والمشورة للآخرين بسبب خبرتهم.

ج- متغير الرتبة الأكاديمية:

للتحقق من الفروق تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، والجدول (١٣) يوضح ذلك.

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لأفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الرتبة الأكاديمية
.524	4.08	37	أستاذ مساعد
.244	4.58	24	أستاذ مشارك
.553	4.18	42	أستاذ

يتبين من الجدول (١٣) وجود اختلافات ظاهرية بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، ولمعرفة مدى الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (١٤) يبين ذلك.

جدول (١٤) نتائج تحليل التباين الأحادي للمتوسطات الحسابية

لأداء أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.928	2	1.964	8.241	.000
داخل المجموعات	23.835	100	.238		
المجموع	27.763	102			

يتبين من الجدول (١٥) أن الفروق دالة إحصائياً، ولمعرفة لصالح من كانت تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول (١٥) يبين ذلك.

جدول (١٥) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

التخصص الأكاديمي	المتوسط	أستاذ مشارك	أستاذ
أستاذ مساعد	4.08	*-.503	-.099
أستاذ مشارك	4.58		*.403
أستاذ	4.18		

يتبين من الجدول (١٥) أن الفروق كانت بين رتبة (أستاذ مشارك) من جهة ورتبتي (أستاذ مساعد، وأستاذ) من جهة أخرى ولصالح رتبة الأستاذ المشارك، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن هذه الفئة تكون من جهة أكثر خبرة من رتبة الأستاذ المساعد، ومن جهة أخرى أكثر طموحاً في تولي المواقع القيادية مقارنة بفئة رتبة الأستاذية الذين يميلون عادة إلى الزهد في المواقع، ولذلك نجد فئة رتبة الأستاذ المشارك أحرص على تمثّل قيم المواطنة التنظيمية.

التوصيات والمقترحات: في ضوء نتائج الدراسة فإنها توصي بالآتي:

-إيجاد وسيلة مناسبة ومحفزة لأعضاء الهيئة التدريسية لتقديم المشورة والمساعدة للطلبة خارج أوقات الدوام الرسمي.

-تشجيع سلوك الإيثار كبعد من أبعاد المواطنة التنظيمية بشكل أكبر.

-توفير المناخ التعليمي الداعم لسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تشجيع العلاقات الإنسانية وغرس الثقة في العاملين وأعضاء هيئة التدريس وتبني أنماط قيادية محفزة لتبني سلوكيات المواطنة التنظيمية.

-عقد دورات وندوات للتوعية بسلوكيات المواطنة التنظيمية وأهمية تطبيقها وما يترتب عليها من آثار إيجابية.

مقترحات الدراسة: يمكن اقتراح بعض الدراسات المستقبلية المرتبطة بموضوع الدراسة على النحو التالي:

-إجراء دراسات تقيس انعكاس سلوك المواطنة التنظيمية (المرتفع) على جودة مخرجات الكلية.

- إجراء دراسات تستكشف نمط الإدارة السائد في كلية التربية الأساسية وعلاقته بارتفاع مهارات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية.
- العلاقة بين تطبيق سلوكيات المواطنة ودافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي في الكويت.
- تحديات سلوكيات المواطنة التنظيمية بجامعة الكويت وآليات التغلب عليها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

المراجع

- أبو نعمة، ريم. (٢٠١٦). القيادة الإبداعية للمديرين ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى.
- الأضم، مروة عصام. (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، ١(٣ ج ٢) ٩٣٣-١٠٢٤.
- آل زاهر، علي شتوي. (٢٠١١م). سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد، المجلة العلمية، مج ٢، ع ١٤، جامعة الملك فيصل.

الجمال، سونيا وخطاري، عارف. (٢٠١٩). الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الدولية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ١٦ (٢) ١٩١-٢٠٣.

الجمال، سونيا وخطاري، عارف توفيق محمد. (٢٠٢٠). الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ١٦ (٢)، ١٩١-٢٠٣.

الحراشة، محمد والخريشا، ملوح. (٢٠١٢). درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، مؤتمـة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٧ (٢) ٥٧-١١٤.

حسن، مروان صباح. (٢٠١٨م). سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة ميدانية في شركة آسا سيل، مجلة الدنانير، ع ١٤٤، بغداد.

حسن، منال وإبراهيم، هبة. (٢٠٢١). مستوى التفكير الاستراتيجي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، ٣٧ (٨) ١٨٣-٢٤٣.

الحسناوي، حسين وعباس، علي. (٢٠٢٠). تأثير القيادة الكاريزماتية على أداء العمل الفردي والدور المعتدل للتنوع الثقافي: دراسة تحليلية لمصفاة نطف كربلاء، جامعة كربلاء، العراق.

خليل، أريج سعيد. (٢٠١٨م). تأثيرات سلوك المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري - دراسة تحليلية في معهد الإدارة/ الرصافة)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع ٥٤، بغداد.

الشريفي، عباس. (٢٠١١م). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية في الأردن في ضوء متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والوظيفية ونوع المدرسة، المجلة التربوية، ع ١٠٠، الجزء الثاني، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الشمري، فوزية صالح. (٢٠٢٢). السلوك المواطنة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام التعليمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المجلة التربوية، ٣٦ (١٤٤ ج ١) ٨٣-١٢٢.

ضبع، مريم وبن كبحول، محمد. (٢٠١٩). قيم المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١١ (٣) ١٥-٢٤.

- العامري، أحمد. (٢٠٠٢). سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة: دراسة استطلاعية لآراء المديرين، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز-الاقتصاد والإدارة، ٢٦(٢) ٤٣-٦٢.
- العامري، أحمد. (٢٠٠٣). محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الاقتصاد والإدارة، ٢٦(٢) ٤٣-٦٢.
- العنبيبي، صالحة حنس. (٢٠١٩م). درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومي في مدينة الرياض، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع ٥٩، مصر.
- العرايضة، رائدة هاني. (٢٠١٢). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان و علاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- العنزي، حجي بن سليمان. (٢٠١٨). مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج ٣، ع ١٤، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ألمانيا- برلين.
- ماهر، عزة. (٢٠١٧). تأثير القيادة الكاريزماتية على المشاركة النفسية للموظف: دليل من شركات السفر، مجلة كلية السياحة والفنادق/ جامعة مدينة السادات، ١(٢) ١٥١-١٧٨.
- محمد، حمدي جابر. (٢٠١١م). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، مج ٢١، ع ١٤، الرياض.
- معمري، حمزة وبن زاهي، منصور. (٢٠١٤). سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، (١٤) ٤٣-٥٤.
- نمر، محمود. (٢٠١٦). دور خصائص فريق العمل في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد.
- نور، عباس هاشم. (٢٠٢٢). دور القيادة الكاريزماتية في تعزيز رأس المال النفسي الايجابي، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق.
- الهنداوي، ياسر. (٢٠٠٦). العدالة التنظيمية وأداء العاملين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس.

Al Tai, Yousef Hajim Sultan. (2019). The impact of digital Leadership in the adoption of the organization culture of the staff of the

- directorate of education in the governorate of Najaf in Iraq. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 3(6), 19- 39.
- Al-Sheemat, Kh. (2007). Organizational citizenship behavior among high school teachers in Jordan and their relation to their functional performance, Ph.D. Dissertation, Amman Arab University, Jordan.
- Babcock, M., & Strickland, O (2010). The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors, The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied 144(3):313- 26
- Behery, M. (2021), "Cosmopolitanism and organizational commitment: a mediation effect of organizational citizenship behavior within the UAE", International Journal of Organizational Analysis, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Bolino, Mark C. & Turnley, William H. (2003), Going the extra mile: Cultivating and managing employee Citizenship Behavior, Academy of Management Executive, Vol. 17, No. 3, pp. 60-71.
- Choong, Y.O., Ng, L.P., Ai Na, S. and Tan, C.E. (2020), "The role of teachers' self-efficacy between trust and organisational citizenship behaviour among secondary school teachers", Personnel Review, Vol. 49 No. 3, pp. 864-886.
- Fournier, h(2008) communication, Satisfaction, interactional justice, and organizational Citizenship Behaviors: Staff perceptions in a University Environment. Unpublished doctoral dissertation. Ohio University.
- Khattak, M.N., O'Connor, P. and Muhammad, N. (2022), "The buffering role of servant leadership on the relationship between organizational politics and employee task performance and citizenship behaviors", Personnel Review, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Koopman, R. (2003). "The Relationship Between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior" .Journal of Management, (16), pp.606-613.
- Organ, D., & Lingle, A. (1995). Personality, satisfaction and organizational citizenship behavior. The Journal of Social Psychology. 135(3), 339-350.

- Organ, D., Podsakoff, M., & Mackenzie, S. (2006). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. *Personnel Psychology*, 59(2), 484-487.
- Podsakoff, P. M. & Mackenzie, S. B. (1997), Imp - act of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research, *Human Performance*, 10 (2), pp. 133-151.
- Robbins,S. (2001)."Organizational Behavior".ninth - edition, Englewood Cliffs, NewJersey, Prentice Hall,Inc.
- Ronit, B & Anit S.(2005). Organizational citizenship behavior in school: How does it relate to participation in decision making?,*Journal of Educational Administration*,43, (5) 17-28.