Analyzing The Reality of Organizational Citizenship Behavior Practicing in the Management of Physical Preparation and Sports in Syria

Dr. Wael Maroon Moawad*
Zainab Alshamaq**

(Received 14 / 7 / 2024. Accepted 17 / 9 / 2024)

□ ABSTRACT □

This study aims to analyze the reality of practicing organizational citizenship behavior in the management of physical preparation and sports in Syria. To achieve the study objectives, the descriptive method was used by distributing a research questionnaire to a relevant sample of 181 leaders and workers involved in physical preparation and sports management in Syria. Out of these, 157 questionnaires were returned and deemed suitable for analysis, resulting in a response rate of 86.7%. Consequently, the collected data was analyzed and hypotheses were tested using the SPSS statistical Program. The study reached a number of results, the most important of which are: There is a high level of organizational citizenship behavior practicing in the management of Physical Preparation and Sports in Syria. The results of the study also showed that there was a high level of practice for all dimensions of organizational citizenship behavior in the organization under study, where the behavior of conscience was the most practiced among the organizational citizenship behaviors, followed by civility and sportsmanship, then altruism and civilized behavior at the same level..

The study concluded with several recommendations, with the most significant being: consolidating the idea of organizational citizenship behaviors in the management of physical preparation and sports, and providing an appropriate work environment and organizational climate to enhance voluntary positive behaviors among employees..

Keywords: Organizational Citizenship Behaviors – Sports Management – Physical Preparation and Sports Department**.**

Copyright **:**Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

***Professor - Faculty of Sports Education - Tishreen University - Latakia - Syria**
****PhD Student - Faculty of Sports Education - Tishreen University - Latakia - Syria**
zeinabelshemeq@gmail.com

تحليل واقع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية

د. وائل مارون معوّض*

زينب الشمق**

(تاريخ الإيداع 14 / 7 / 2024. قبل للنشر في 17 / 9 / 2024)

□ ملخّص □

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية. لتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتُمد المنهج الوصفي ووُزعت استبانة بحثية على عينة مناسبة من القيادات والعاملين في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية بلغ عددها (181) مفردة، تم استرداد (157) استبانة منها قابلة للتحليل بنسبة (86.7%)، ثم تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن واقع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع، كما أظهرت النتائج أيضاً وجود مستوى ممارسة مرتفع لجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة، حيث كان سلوك الضمير الأكثر ممارسةً من بين سلوكيات المواطنة التنظيمية، يليه الكياسة والروح الرياضية، ثم الإيثار والسلوك الحضاري بنفس المستوى.

وانتهت الدراسة بحزمة من التوصيات أهمها ترسيخ فكرة سلوكيات المواطنة التنظيمية في إدارة الإعداد البدني والرياضة، وتوفير بيئة العمل الملائمة والمناخ التنظيمي المناسب لتعزيز السلوكيات الإيجابية الطوعية لدى العاملين.

الكلمات المفتاحية: سلوك المواطنة التنظيمية – الإدارة الرياضية – إدارة الإعداد البدني والرياضة.

حقوق النشر :مجلة جامعة تشرين- سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY-NC-SA 04

* أستاذ - كلية التربية الرياضية –جامعة تشرين- اللاذقية- سورية

** طالبة دكتوراه - كلية التربية الرياضية –جامعة تشرين- اللاذقية- سورية zeinabelshemeq@gmail.com

مقدمة:

في ظل التقدم السريع والتجاذبات المتعددة التي تحدث في بيئة الأعمال اليوم، ظهرت تحديات عديدة تجبر المنظمات على البحث عن حلول لمواجهتها والتكيف معها لتحقيق استمراريتها في ظل بيئة عمل تتسم بالمنافسة الحادة، ولكي تتفوق هذه المنظمات في التحديات التي تواجهها، يجب على قادة هذه المنظمات التنبه إلى عدم الاكتفاء بالاستثمار المالي والتكنولوجي فقط، بل إن الأهم من ذلك هو الاستثمار في المورد البشري، الذي يعتبر من أكثر الموارد قيمةً للمنظمات، وهو العقل الإبداعي والمولد الحقيقي للقيمة، وهذا يتطلب الاهتمام بهذا المورد والتحليل العميق لسلوكياته الرسمية وغير الرسمية وتصرفاته بهدف فهمها والتحكم فيها وتوجيهها نحو تحقيق مصالح المنظمة والعاملين فيها. وفي ذات السياق يُنظر إلى سلوك المواطنة التنظيمية كأحد أبرز المؤشرات التي تعكس المناخ الداخلي للمنظمة وقدرتها على تحقيق الأهداف بطريقة فعّالة ومستدامة، حيث أنه يدخل ضمن السلوكيات والأدوار غير الرسمية المرغوبة التي يمارسها الفرد داخل المنظمة التي تساعد في تحسين البيئة الاجتماعية وتكوين أسس التعاون من جهة ورفع أداء المنظمة وفعاليتها من جهة أخرى.

كما يرتبط سلوك المواطنة التنظيمية بالعديد من الجوانب الإيجابية التي تؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات، حيث أن هذه السلوكيات يمكن أن تؤدي إلى تعظيم قيمة الموارد المتاحة وتخفيض الحاجة إلى الرقابة الرسمية، وتعزيز الابتكار والتجديد في العمل (السيد عيسى، 2023: 345)، بالإضافة إلى تحقيق التوظيف المثالي للموارد البشرية والمادية، وتنسيق الأعمال بين الوحدات الإدارية، وتعزيز مستويات الالتزام الوظيفي، وتحسين الجودة والأداء المتميز، وتمكين المنظمة من التكيف مع التحديات المعاصرة على مستوى الوسط المحلي والعالمي، وتعزيز الاستقرار الوظيفي للعاملين لديها، وزيادة انتمائهم وولائهم لها (Moreno, 2014:312).

بناءً على أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعاليتها لمواجهة التحديات، أصبح من الضروري تعزيز التركيز على هذا السلوك الإيجابي. لذلك، سعت هذه الدراسة إلى تحليل واقع سلوك المواطنة التنظيمية في إحدى أبرز المنظمات الرياضية في سوريا، وهي إدارة الإعداد البدني والرياضة، خلال الفترة 15 ما بين /2024/7 إلى 15/9/ 2024..

وعليه تم مراجعة مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي يمكن عرضها كما يلي:

- دراسة التوبي ورجب (2023) بعنوان "**مستوى توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان**" التي هدفت إلى التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة مكونة من 450 من الموظفين الإداريين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان جاء عالٍ جداً بصورة إجمالية.

- دراسة Subhaktiyasa et al (2023) بعنوان: "**تأثير القيادة التحويلية والخادمة والروحية على سلوك المواطنة التنظيمية**" والتي تناولت البحث في أثر القيادة التحويلية والخادمة والروحية على سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) للمحاضرين في الجامعات الاندونيسية، واعتمد البحث المنهج الكمي، وذلك باستخدام استبانة تم تصميمها

باستخدام مقياس ليكرت لجمع بيانات الدراسة. تم تحديد حجم العينة المناسبة من 120 مشاركاً، تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام تحليل SEM–PLS لاختبار الفرضيات، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية لم يكن لها تأثير كبير على سلوك المواطنة التنظيمية، في حين كان لكل من القيادة الخادمة والروحية تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية، ومن بين أنماط القيادة الثلاثة كانت القيادة الروحية هي الأكثر فعالية في تطوير سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات المبحوثة.

- دراسة السيد عيسى (2023) بعنوان: **"رباعية الأنماط القيادية وتأثيرها في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على قطاع التعليم المصري ما قبل الجامعي"** والتي سعت إلى التعرف على الإطار الفكري لأبعاد رباعية الأنماط القيادية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وقياس تأثير أبعاد رباعية الأنماط القيادية في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي واستُخدمت لجمع البيانات، وطُبقت الدراسة على عينة حجمها 368 مفردة، حيث كانت عدد الردود الصالحة للاستخدام 293 من العاملين بقطاع التعليم قبل الجامعي بإدارة الحسينية التعليمية بمحافظة الشرقية بمصر، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رباعية الأنماط القيادية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في المجتمع محل البحث عند مستوى معنوية 0.01، كما أسفرت النتائج عن وجود تأثير معنوي إيجابي لكل سلوكيات رباعية الأنماط القيادية في سلوك المواطنة التنظيمية.

- دراسة Fauziah et al (2023) بعنوان: **"تطبيق الالتزام التنظيمي والسلوك القيادي على أداء العاملين في مجال التعليم؛ الدور الوسيط دور لسلوك المواطنة التنظيمية"**، والتي بحثت في تحقيق هدفين: تحديد وتحليل دور الالتزام التنظيمي والسلوك القيادي وسلوك المواطنة التنظيمية (OCB) في الأداء، وتحديد دور سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) في التوسط في العلاقة بين الالتزام التنظيمي والسلوك القيادي على الأداء، استخدم البحث المنهج الكمي من خلال أخذ عينة من أعضاء هيئة التدريس في المعهد الإسلامي الحكومي الكنداري يبلغ عددها 121 شخصاً. وقد تم إعداد استبيان تم توزيعه على عينة، وتمت بعد ذلك معالجة البيانات المجمعة باستخدام SEM–PLS الإصدار رقم 3، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يلعب دوراً جيداً (إيجابياً وهاماً) في سلوك المواطنة التنظيمية والأداء. كما أن سلوك القيادة له تأثير مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى الأداء. وبالمثل، فإن سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير إيجابي وهام على الأداء. كما بينت النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط التأثير بين الالتزام التنظيمي على الأداء، وبين السلوك القيادي على الأداء.

- دراسة شبش وآخرون (2022) بعنوان: **"أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي"**، والتي هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية في جامعة مصراتة، ولتحقيق أهداف البحث فقد قد تم استخدام المنهج الوصفي وتم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانات على المشاركين بالبحث البالغ عددهم 77 شخص، وقد توصل البحث لمجموعة نتائج أهمها: وجود ممارسة مرتفعة لأنماط القيادة الإدارية الأربعة في كلية الاقتصاد جامعة مصراتة بمتوسط حسابي (3.438)، إضافةً إلى ذلك فإن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.481)، وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة طردية موجبة بين أنماط (القيادة الأوتوقراطية– القيادة الديمقراطية – القيادة التراسلية) وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة ضعيفة، بينما العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية جاءت طردية موجبة ذو دلالة إحصائية بدرجة متوسطة.

- دراسة Arora & Khatri (2022) بعنوان: **"تأثير مقاييس سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) على الأداء الوظيفي للموظفين – دراسة لموظفي البنك"** التي تركزت على فحص تأثير مقاييس سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) على الأداء الوظيفي لموظفي البنوك في القطاعين العام والخاص في الهند، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي حيث تم جمع بياناتها من 322 من موظفي البنوك في القطاعين العام والخاص بمساعدة تقنيات أخذ العينات العشوائية البسيطة، وتم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (Smart PLS Software 3.3.3) للحصول على نتائج بحثية موثوقة وصحيحة، وقد أسفرت النتائج النهائية للدراسة على أن العلاقة بين مقاييس سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي إيجابية. وأظهرت النتائج أيضاً أن كل من أبعاد (الإيثار، والمجاملة، والضمير، والروح الرياضية، والفضائل المدنية) تلعب دوراً هاماً جداً في الأداء الوظيفي للموظفين.

مناقشة الدراسات السابقة:

- تتشابه هذه الدراسة الحالية مع الدراسات التي تم عرضها في تناولها لسلوك المواطنة التنظيمية، فيما تختلف عنها في تركيزها على دراسة تحليل واقع سلوك المواطنة التنظيمية فقط دون ربطها مع متغيرات أخرى – باستثناء دراسة (التوبي ورجب، 2023) –، حيث تناولت كل من دراسة (السيد عيسى، 2023) و (Subhaktiyasa et al, 2023) و(شبش، 202) أنماط القيادة الإدارية، فيما تناولت دراسة (Fauziah et al, 2023) الالتزام التنظيمي والسلوك القيادي، ودراسة (Arora & Khatri, 2022) الأداء الوظيفي.

- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق، حيث تم تطبيقها في مجال المنظمات الرياضية، في حين طبقت باقي الدراسات في المجال التعليمي باستثناء دراسة (Arora & Khatri, 2022) التي طُبقت في مجال البنوك العامة والخاصة.

- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المدروسة حيث اعتمدت هذه الدراسة خمس أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية هي (الضمير – الكياسة – الروح الرياضية – الإيثار السلوك الحضاري)، فيما تبنت باقي الدراسات أبعاد أخرى كالمجاملة والفضائل المدنية.

مشكلة الدراسة:

تشكل المنظمات الرياضية جزءاً أساسياً من المجتمعات، حيث تلعب دوراً حيوياً في تأهيل الأفراد فنياً وبدنياً، بالإضافة إلى تعزيز الجوانب الاجتماعية وتعميق العلاقات التعاونية بينهم. لذا، فإن التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه هذه المنظمات تتطلب تعزيز الأدوار الاستثنائية للأفراد، وفتح المجال للعمل التطوعي الإضافي، لتمكينهم من التعامل بمرونة مع المواقف غير المألوفة التي تتطلب تصرفات إبداعية وابتكارية. ويعد سلوك المواطنة التنظيمية من أبرز الأنماط السلوكية الإيجابية غير الرسمية التي تسهم في زيادة فعالية المنظمة وتحسين أدائها.

بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، تبين أن هناك ندرة في الدراسات التطبيقية العربية والأجنبية التي تناولت تحليل واقع سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الرياضية، خاصةً أن الكوادر البشرية في هذه المنظمات تحتاج إلى دعم ورعاية أكبر لأدوارها الطوعية لضمان استدامتها.

بناءً على ذلك، تطرح الباحثة مشكلة الدراسة التي تتمثل في دراسة وتحليل واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سوريا. يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما واقع ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. تحليل واقع ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية.
2. التعرف على السلوك الأكثر ممارسةً من بين سلوكيات المواطنة التنظيمية من قبل القيادات والعاملين في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية.

فرضيات الدراسة:

H1 – واقع ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H1-1 –واقع ممارسة سلوك الضمير في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع.

H1-2 –واقع ممارسة سلوك الكياسة في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع.

H1-3 – واقع ممارسة سلوك الروح الرياضية في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع.

H1-4 – واقع ممارسة سلوك الإيثار في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع.

H1-5 – واقع تطبيق السلوك الحضاري في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع.

H2- الضمير هو السلوك الأكثر ممارسةً في إدارة الإعداد البدني والرياضة من بين سلوكيات المواطنة التنظيمية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

الأهمية العلمية:

- أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية في الفكر الإداري والسلوك التنظيمي كمدخل لتحقيق استدامة المنظمات وتحقيق أهدافها الإدارية والتنظيمية.
- تقدم هذه الدراسة إضافةً لدعم أبحاث ودراسات الباحثين اللاحقة في هذا الموضوع، وتوجيه أنظارهم إليه، لا سيما في مجال عمل المنظمات الرياضية.

الأهمية العملية:

- تمكّن هذه الدراسة القيادات الإدارية في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية من فحص مدى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.
- تشكل هذه الدراسة إضافة عملية من خلال التطبيق على إحدى المنظمات الرياضية في سورية، حيث ستقدم لإدارة هذه المنظمة مقترحات تعزز من ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

مصطلحات الدراسة:

سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior: هو سلوك إيجابي يمارسه الفرد داخل المنظمة، ويسهم في إنجاز المهام بنجاح. يشمل هذا السلوك مساعدة الزملاء، الحفاظ على أنظمة العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات (Timothy et al, 2016: 3982).

الإدارة الرياضية Sport Management: تشير إلى عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة جهود الأفراد في المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة. بالإضافة إلى ذلك، تتضمن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإظهاره بشكل منظم لتحقيق أهداف هذه الهيئات (عبد الغني وشرف الدين، 2010: 15).

إدارة الإعداد البدني والرياضة Management of Physical Preparation and Sport: وهي منظمة رياضية تتبع للاتحاد الرياضي العسكري في سورية، وتعتبر إحدى البنى الأساسية للمنتخبات الوطنية وأعرق أندية الجمهورية العربية السورية، ويندرج ضمنها العديد من الألعاب الجماعية والفردية إضافةً إلى عدد من الألعاب العسكرية.

الإطار النظري:

1- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

ويعتبر أورغان Dennis Organ من أوائل من استخدم مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية لوصف السلوك الإيجابي الذي يقوم به الموظفون بصفة اختيارية وطوعية من أجل تعزيز الأداء الفعال للمنظمة (عمام، 2019: 274)، وبحسب Timothy et al (2016: 3982) فإنه سلوك إيجابي يمارسه الفرد، ويساعد على إنجاز المهام بنجاح، ويتضمن مساعدة الزملاء، والمحافظة على أنظمة العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، كما يعرف أيضاً بأنه سلوك طوعي اختياري إيجابي يقوم به الموظف في المنظمة بمحض إرادته، ودون تكليف رسمي غير موجود في الوصف الوظيفي لشاغل الوظيفة، والذي يهدف إلى تجسيد روح التعاون والتكافل داخل المنظمة وزيادة فعاليتها وتحقيق أهدافها واستمرارها (العاني، 2018: 6-7).

بناءً على ذلك تعرف الباحثة سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك طوعي غير رسمي يتم بصورة اختيارية من العاملين في المنظمة، لا يدخل ضمن الواجبات الوظيفية المحددة في التوصيف الوظيفي لهؤلاء العاملين والمحددة في اللوائح الرسمية المنظمة للعمل، ولا يترتب عليه زيادة في الأجور والحوافز والمكافآت، أو تحقيق مكاسب أو مصالح شخصية، ويسهم بشكل إيجابي في الارتقاء بكفاءة منظمتهم.

2- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

بناءً على ما تم عرضه حول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، يمكن استخلاص مجموعة من السمات والخصائص التي يتسم بها هذا السلوك كما يلي (شقرة، 2020: 57-58):

- تجاوز الواجبات الوظيفية: يمثل هذا السلوك تصرفات تتجاوز حدود الواجبات والأعباء المحددة رسمياً في المنظمة، أي أنه يتخطى الأدوار الرسمية الموصوفة في الوظائف.
- طابع اختياري وتطوعي: يُعتبر هذا السلوك سلوكاً تطوعياً ومقصوداً، حيث يمارسه الأفراد بناءً على رغباتهم ومبادراتهم الشخصية، دون تأثير خارجي من المنظمة، ويمتاز بطابعه الاختياري الذي لا يتسم بالإكراه أو الإجبار.
- تنوع الأنماط السلوكية: يشمل سلوك المواطنة التنظيمية مجموعة متنوعة من الأنماط السلوكية الإيجابية التي يمارسها الأفراد طواعية، مثل مساعدة الزملاء، تقديم اقتراحات مبتكرة لتحسين الأداء، وتجنب إضاعة الوقت. بالإضافة إلى ذلك، يتضمن سلوكيات يتم الامتناع عنها طواعيةً، حتى وإن كانت من الحقوق، مثل تجنب توجيه اللوم للآخرين وعدم تحمل المشاحنات البسيطة في مكان العمل.

- عدم ارتباطه بالوصف الوظيفي: لا يرتبط هذا السلوك بعلاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة مع متطلبات الوصف الوظيفي، ولا يوفر فوائد مباشرة أو رسمية للفرد على المدى القصير. ومع ذلك، يُتوقع أن يُؤخذ هذا السلوك في الاعتبار عند تقييم الفرص التنافسية، وقد يوفر للفرد ميزة تنافسية في المستقبل.
- تنوع الأفعال: يتكون هذا السلوك من مجموعة من الأفعال التي قد تختلف من منظمة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر، حسب طبيعة وشكل اللوائح والقوانين التي تحدد ما هو رسمي وما هو تطوعي أو إضافي.
- انعكاس الولاء والانتماء: يمكن أن يعكس هذا السلوك ولاء الفرد للمنظمة وانتماءه إليها، ورغبته في البقاء ضمنها والمساهمة في تطويرها وارتقائها.
- إيجابية السلوك: يتمتع هذا السلوك بقدرة على تحقيق أهداف المنظمة، مما يجعله يُنظر إليه بشكل إيجابي من قبل الآخرين الذين يلاحظونه.
- عدم ارتباطه بنظام المكافآت أو العقوبات: لا يرتبط سلوك المواطنة التنظيمية بنظام المكافآت أو العقوبات الرسمي المعتمد في المنظمة.

مما تقدم ترى الباحثة أن سلوك المواطنة التنظيمية يعتبر سلوكاً فردياً تطوعياً نابع من الإدارة الحرة، للفرد ولا يدخل ضمن الواجبات والمهام الرسمية للوظيفة التي يشغلها.

3- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

صنف الباحثون أهمية سلوك المواطنة التنظيمية والآثار الإيجابية له على ثلاث مستويات (الفرد، الجماعة، المنظمة) كالتالي:

3-1- أهميته على مستوى الفرد (حسني وعلاء الدين، 2013: 68):

- يعمل على تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً.
- يؤدي إلى تحسين قدرات ومهارات العاملين والمديرين على حد سواء عن طريق تخصيص وقت إضافي للتخطيط الفعّال، وتنظيم الجداول الزمنية، ومعالجة المشكلات.
- يساهم في التقليل من مستوى التسرب الوظيفي.

3-2- أهميته على مستوى الجماعة (ابراهيم وطحطوح، 2016: 43):

- يعزز التنسيق بين النشاطات المنفذة من قبل أعضاء المجموعة وفرق العمل.
- يساهم في تقليص النزاعات والصراعات بين الأفراد.
- يسهم في تعزيز تماسك النظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.

3-3- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المنظمة (شقرة، 2020: 56-57):

- يسهم في رفع معدلات الأداء والإنتاجية على مستوى المنظمة.
- يعزز من تحسين الظروف النفسية والتنظيمية داخل المنظمة.
- يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية.
- يساهم في تحسين مستوى رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة.

بناءً على ذلك ترى الباحثة أن لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية كبيرة ودور حيوي في نجاح المنظمة واستمرارها، فهي تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الأدوار الاختيارية والإيجابية التي يؤديها الأفراد، ورغبتهم في المساعدة على تحسين الصورة الاجتماعية لمنظمتهم.

4- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

رغم الاهتمام الكبير بدارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أنه يوجد اخلاف بين الباحثين حول الأبعاد المكونة لتلك السلوكيات، فقد أشارت الدراسات السابقة إلى أن هناك أكثر من عشرين بعدا محتمل لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن هناك قدراً كبيراً من التداخل فيما بينها، إلا أن الباحثة اعتمدت النموذج الخماسي لسلوك المواطنة التنظيمية الذي يجمع أبرز المفاهيم التي طرحها الباحثون في خمسة أبعاد رئيسية هي:

4-1 الإيثار Altruism:

وهو سلوك اختياري وتقديري يحظى بتحقيق أثر تقديم العون لشخص آخر مكلف بمهام أخرى في التنظيم، أو رغبة الفرد في مساعدة الآخرين (الرؤساء أو زملاء العمل أو العملاء)، ومن بين سلوكياته: تقديم الدعم للأفراد الذين يعانون من أعباء عمل زائدة، وتوجيه الأشخاص الجدد وتعليمهم حتى في غياب طلبهم، بالإضافة إلى تغطية مهام الزملاء أثناء غيابهم أو استئذانهم (سعدون وآخرون، 2017: 184).

4-2 الكياسة Courtesy:

وهو السلوك التلقائي الذي يهدف لمنع وقوع المشكلات المرتبطة بالعمل، كما يتضمن المعاملات التي تقوم على الصداقة والتفاهم ومراعاة مشاعر الآخرين، ومراعاة والأخذ بعني الاعتبار تأثير السلوك على الغير (مشمش، 2016: 9).

4-3 وعي الضمير Conscientiousness:

وهو إخلاص الفرد لمبادئ يحددها كمعايير لسلوكياته، حيث يسعى إلى أداء دوره في المنظمة بأسلوب يتجاوز المستوى المعروف أو المتوقع منه. فيقوم الموظف بتصرفات تتجاوز الحد الأدنى لمتطلبات العمل الرسمي، مثل الالتزام بالأنظمة، والعمل بجدية كاملة، وخدمة المصلحة العامة حتى وإن كان ذلك على حساب المصلحة الشخصية (عون وبوزيدي، 2018: 139).

4-4 الروح الرياضية Sportsmanship:

وهي تحمّل الفرد أية متاعب أو منغصات تحصل في بيئة العمل من دون تذمر والتحلي بالتسامح والصبر، والتكيف مع ظروف العمل الاستثنائية، والتي تندرج ضمن ممارسات وسلوكيات المواطنة التنظيمية (هويدي وبو درهم، 2018: 98).

4-5 السلوك الحضاري Civic Virtue:

وهو سلوك اختياري يعبر عن مسؤولية الفرد في المشاركة الطوعية والمساهمة في تطوير المنظمة. يتضمن ذلك حضور الاجتماعات والندوات، أداء مهام غير مفروضة عليه ولكنها تدعم أنشطة المنظمة، والمبادرة بتقديم النصائح لتحسين الإجراءات والعمليات داخل المنظمة (أحمد، 2014: 117).

الدراسة الميدانية:

نوع الدراسة ومنهجها:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي، الذي يُعدّ إطاراً واسعاً ومرناً يتضمن مجموعة من المناهج والأساليب الفرعية مثل المسوح الاجتماعية والميدانية. يُعتبر هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، وهو مناسب للظاهرة التي تُعنى بها الدراسة. يركز المنهج الوصفي على تحديد خصائص الظاهرة، ووصف

طبيعتها، وتحليل العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها، بهدف فهم مضمونها والتعرف على حقيقتها في الواقع (المشوخي، 2002).

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك بما يتناسب مع طبيعة البيانات المطلوبة والمنهج المتبع في الدراسة. تم تصميم الاستبانة لقياس المتغيرات المدروسة والعلاقات بينها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع القيادات والعاملين في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية، والذين يبلغ عددهم (336) شخصاً، منهم (57) قيادياً و(279) عاملاً. تم تحديد حجم العينة بـ (181) فرداً بناءً على جدول (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينات في حال كان مجتمع البحث معروفاً. وقد تم استرداد (157) استبانة صالحة للتحليل، بنسبة استرداد تبلغ 86.7% من إجمالي الاستبانات الموزعة. بعد ذلك، جرى تفريغ البيانات وترميزها باستخدام برنامج Microsoft Excel، ثم تم تصديرها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS النسخة 26 لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

تحليل البيانات واختبار الفروض:

1. صدق وثبات المقياس:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة الظاهري من خلال مراجعة الاستبانة وعرضها على عدد من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة وعددهم (10)، وتم قبول جميع العبارات لحصولها على درجة موافقة (72%) فما فوق حسب بلوم، ليتم إخراج الاستبانة بصيغتها النهائية، أما بالنسبة لثبات الاستبانة والذي يعني الحصول على نفس النتائج في حال القياس عدة مرات، فقد استخدمت الباحثة اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقاييس المستخدمة، ويبين الجدول (1) ثبات المقاييس المستخدمة حيث كانت قيمة ألفا كرونباخ لكل منها أكبر من 0.60 مما يدل على جودة أسئلة الاستبيان وبالتالي يمكن القول أن اعتمادية المقياس محققة والبيانات صالحة للتحليل والإجابة على تساؤلات البحث وفرضياته.

جدول (1) – اختبار ثبات المقياس

المقياس	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
الضمير	0.862
الكياسة	0.832
الروح الرياضية	0.887
الإيثار	0.875
السلوك الحضاري	0.854
كامل المقياس	0.959

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

2. صدق الاتساق الداخلي:

لقياس الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين عبارات كل محور من محاور المقياس، حيث يبين الجدول (2) التالي قيم معاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والعبارات التي تقيسه وفق التالي:

جدول (2) – قيم معاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والعبارات التي تقيسه

المقياس	مجال معاملات الارتباط	قيمة الدلالة
الضمير	0.589-0.787	0.000
الكياسة	0.569-0.776	0.000
الروح الرياضية	0.681-0.756	0.000
الإيثار	0.535-0.750	0.000
السلوك الحضاري	0.565-0.686	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والفقرات التي تقيس كل منها كانت متوسطة إلى مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل هذه المحاور، وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

3. اختبار الفرضيات:

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية، استخدمت الباحثة اختبار One Sample T-Test لتحديد ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة على كل فقرة من فقرات محاور الدراسة يساوي درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) البالغة (3.4)، أو إذا كان يختلف عنها بشكل جوهري. فيما يلي نتائج تحليل هذه الفرضيات:

- **اختبار الفرضية الفرعية الأولى:**

H1 – واقع ممارسة سلوك الضمير في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من خلال مناقشة قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة (sig.) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالضمير:

جدول (3) – نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى لمستوى ممارسة الضمير

الضمير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (sig)	النتيجة	المرتبة
1. أحرص باهتمام على تنفيذ توجيهات رؤسائي في العمل	4.61	0.487	0.000	يوجد فرق معنوي	1
2. أواظب على قضاء ساعات العمل في أداء واجباتي ومسؤولياتي	4.57	0.495	0.000	يوجد فرق معنوي	2
3. أهتم بالارتقاء بمستويات أدائي عن المستوى المتوقع	4.54	0.536	0.000	يوجد فرق معنوي	4
4. أتجنب استغلال مركزي في العمل لدى الإدارة لتحقيق مكاسب شخصية	4.51	0.636	0.000	يوجد فرق معنوي	5
5. أحرص على وسائل العمل ولا أستغلها لمصلحتي الشخصية	4.56	0.535	0.000	يوجد فرق معنوي	3
6. أتفاعل بإيجابية مع كل التغييرات التي تحدث في العمل	4.48	0.594	0.000	يوجد فرق معنوي	6
النتيجة الإجمالية للضمير	**4.54**	**0.594**	**0.000**	**يوجد فرق معنوي**	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج الجدول (3) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول الضمير يبلغ (4.54)، وبانحراف معياري يبلغ (0.594) ومع وجود فرق معنوي بناء على نتائج تحليل T للعينة الواحدة حيث sig=0.000<0.05، مما يدل على

أن واقع ممارسة الضمير لدى القيادات والعاملين في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع، **وبالتالي تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.**

وتبين النتائج أيضاً أن جميع العبارات التي تم فيها قياس الضمير كانت إجابات أفراد العينة فيها تتجه إلى الموافقة، وقد احتلت العبارة /1/ المرتبة الأولى من بين العبارات التي تقيس الضمير والتي تشير إلى حرص القيادات والعاملين في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية على تنفيذ توجيهات رؤسائهم في العمل، فيما احتلت العبارة /6/ المرتبة الأخيرة من بين العبارات التي تقيس هذا المتغير والتي تشير إلى تفاعلهم بإيجابية مع كل التغييرات التي تحدث في العمل.

- **اختبار الفرضية الفرعية الثانية:**

H2 – واقع ممارسة الكياسة في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من خلال مناقشة قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة (sig.) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالكياسة:

جدول (4) – نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية لمستوى ممارسة الكياسة

الكياسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (sig)	النتيجة	المرتبة
.7 أعمل على تفادي المشكلات قبل حدوثها	4.53	0.513	0.000	يوجد فرق معنوي	3
.8 أشارك في حل الخلافات التي قد تحدث في الإدارة	4.31	0.784	0.000	يوجد فرق معنوي	6
.9 أتجنب إيذاء أو جرح مشاعر الآخرين في العمل	4.56	0.602	0.000	يوجد فرق معنوي	1
.10 أبادر بتقديم المبادرات لتحسين أداء العمل في الإدارة وتطويره	4.51	0.605	0.000	يوجد فرق معنوي	4
.11 أزود فريق عملي بالمعلومات المناسبة التي تساعدهم على أداء أعمالهم	4.56	0.523	0.000	يوجد فرق معنوي	1
.12 أشجع فريق عملي معنوياً في الأوقات الصعبة	4.49	0.538	0.000	يوجد فرق معنوي	5
النتيجة الإجمالية للكياسة	**4.49**	**0.538**	**0.000**	**يوجد فرق معنوي**	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج الجدول (4) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول الكياسة يبلغ (4.49)، وبانحراف معياري يبلغ (0.538) ومع وجود فرق معنوي بناء على نتائج تحليل T للعينة الواحدة حيث sig=0.000<0.05، مما يدل على أن واقع ممارسة الكياسة لدى القيادات والعاملين في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع، **وبالتالي تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.**

وتبين النتائج أيضاً أن جميع العبارات التي تم فيها قياس الكياسة اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة، وقد احتلت العبارتان /9/ و /11/ المرتبة الأولى من بين العبارات التي تقيس الكياسة واللتين تشيران إلى تجنب القيادة والعاملين في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية إيذاء أو جرح مشاعر الآخرين في العمل، و تزويدهم فريق عملهم بالمعلومات المناسبة التي تساعدهم على أداء أعمالهم، فيما احتلت العبارة /8/ المرتبة الأخيرة من بين العبارات التي تقيس هذا المتغير والتي تشير إلى مشاركتهم في حل الخلافات التي قد تحدث في الإدارة.

- **اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:**

H3 – واقع ممارسة الروح الرياضية في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من خلال مناقشة قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة (sig.) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالروح الرياضية:

جدول (5) – نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة لمستوى ممارسة الروح الرياضية

الروح الرياضية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (sig)	النتيجة	المرتبة
13. أتقبل بصدر رحب كافة أشكال النقد	4.42	0.556	0.000	يوجد فرق معنوي	4
14. لا أجد الحرج في الاعتذار إذا ما أخطأت بحق أحد	4.52	0.525	0.000	يوجد فرق معنوي	1
15. أُظهر الاحترام للآخرين حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني	4.47	0.526	0.000	يوجد فرق معنوي	2
16. أتحمل الضغوط الناشئة عن العمل دون تذمر	4.41	0.630	0.000	يوجد فرق معنوي	5
17. أتجنب تصيد أخطاء زملائي ورؤسائي في العمل	4.44	0.613	0.000	يوجد فرق معنوي	3
18. أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل	4.39	0.657	0.000	يوجد فرق معنوي	6
النتيجة الإجمالية للروح الرياضية	**4.44**	**0.584**	**0.000**	**يوجد فرق معنوي**	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج الجدول (5) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول الروح الرياضية يبلغ (4.44)، وبانحراف معياري يبلغ (0.584) ومع وجود فرق معنوي بناء على نتائج تحليل T للعينة الواحدة حيث sig=0.000<0.05، مما يدل على أن واقع ممارسة الروح الرياضية لدى القيادات والعاملين في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع، **وبالتالي تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.**

وتبين النتائج أيضاً أن جميع العبارات التي تم فيها قياس الروح الرياضية اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة، وقد احتلت العبارة /14/ المرتبة الأولى من بين العبارات التي تقيس الروح الرياضية والتي تشير إلى عدم شعور القيادات والعاملين في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية بالحرج في الاعتذار إذا ما أخطأوا بحق أحد ما، فيما احتلت العبارة /18/ المرتبة الأخيرة من بين العبارات التي تقيس هذا المتغير والتي تشير إلى تغاضيهم عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.

- **اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:**

H4 – واقع ممارسة الإيثار في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من خلال مناقشة قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة (sig.) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالإيثار:

جدول (6) – نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة لمستوى ممارسة الإيثار

الإيثار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (sig)	النتيجة	المرتبة
19. أبادر في تقديم المساعدة في العمل دون أن يطلب مني ذلك	4.47	0.583	0.000	يوجد فرق معنوي	3
20. أقوم بأداء أعمال فريق عملي في حال غيابهم بسبب ظروف طارئة	4.49	0.605	0.000	يوجد فرق معنوي	2
21. أقدم مصالح العمل على مصلحتي الشخصية	4.43	0.602	0.000	يوجد فرق معنوي	5
22. أتطوع لتقديم أنشطة وأعمال إضافية تساهم في تطوير العمل	4.47	0.583	0.000	يوجد فرق معنوي	3
23. أخصص معظم وقت فراغي في العمل لمساعدة الآخرين في حل مشكلاتهم المرتبطة بالعمل	4.29	0.635	0.000	يوجد فرق معنوي	6
24. أستمر في العمل إلى ما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة	4.50	0.538	0.000	يوجد فرق معنوي	1
النتيجة الإجمالية للإيثار	**4.44**	**0.591**	**0.000**	**يوجد فرق معنوي**	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج الجدول (6) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول الإيثار يبلغ (4.44)، وبانحراف معياري يبلغ (0.591) ومع وجود فرق معنوي بناء على نتائج تحليل T للعينة الواحدة حيث sig=0.000<0.05، مما يدل على أن واقع ممارسة الإيثار لدى القيادات والعاملين في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع، **وبالتالي تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.**

وتبين النتائج أيضاً أن جميع العبارات التي تم فيها قياس الإيثار اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة، وقد احتلت العبارة /24/ المرتبة الأولى من بين العبارات التي تقيس الإيثار والتي تشير إلى استمرار القيادات والعاملين في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية في العمل إلى ما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة، فيما احتلت العبارة /23/ المرتبة الأخيرة من بين العبارات التي تقيس هذا المتغير والتي تشير إلى تخصيصهم معظم أوقات فراغهم في العمل لمساعدة الآخرين في حل مشكلاتهم المرتبطة بالعمل.

- **اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:**

H5 – واقع ممارسة السلوك الحضاري في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من خلال مناقشة قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة (sig.) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالسلوك الحضاري:

جدول (7) – نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة لمستوى ممارسة السلوك الحضاري

السلوك الحضاري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (sig)	النتيجة	المرتبة
25. أبذل جهود إضافية لتحسين صورة الإدارة أمام الآخرين	4.45	0.499	0.000	يوجد فرق معنوي	5
26. أبذل قصارى جهدي لتطوير مهاراتي وخبراتي بما يخدم العمل في الإدارة	4.52	0.526	0.000	يوجد فرق معنوي	3
27. أحرص على المشاركة الفعالة في أنشطة الإدارة	4.47	0.513	0.000	يوجد فرق معنوي	4
28. أتقبل بصدر رحب التغييرات في بيئة العمل وأتحمل أعباءها	4.40	0.565	0.000	يوجد فرق معنوي	6

.29	أشعر بالانتماء إلى الإدارة التي أعمل بها	4.54	0.536	0.000	يوجد فرق معنوي	2
.30	أساهم بإظهار نتائج عمل الفريق بإيجابية	4.57	0.507	0.000	يوجد فرق معنوي	1
	النتيجة الإجمالية للسلوك الحضاري	**4.49**	**0.524**	**0.000**	**يوجد فرق معنوي**	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج الجدول (7) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول السلوك الحضاري يبلغ (4.49)، وبانحراف معياري يبلغ (0.524) ومع وجود فرق معنوي بناء على نتائج تحليل T للعينة الواحدة حيث sig=0.000<0.05، مما يدل على أن واقع ممارسة السلوك الحضاري لدى القيادات والعاملين في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع، **وبالتالي تُقبل الفرضية الفرعية الخامسة.**

وتبين النتائج أيضاً أن جميع العبارات التي تم فيها قياس السلوك الحضاري اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة، وقد احتلت العبارة /30/ المرتبة الأولى من بين العبارات التي تقيس السلوك الحضاري والتي تشير إلى مساهمة القيادات والعاملين في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية بإظهار نتائج عمل الفريق بإيجابية، فيما احتلت العبارة /28/ المرتبة الأخيرة من بين العبارات التي تقيس هذا المتغير والتي تشير إلى تقبلهم بصدر رحب التغييرات في بيئة العمل وتحملهم أعباءها.

بالعودة إلى اختبار الفرضية الرئيسية الأولى لبيان واقع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية، يبين الجدول التالي نتائج اختبار هذه الفرضية من خلال بيان قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج تحليل One-Sample T-Test:

جدول (8) – نتائج اختبار الفرضية الرئيسية لمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية

	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	(sig.)	النتيجة
سلوك المواطنة التنظيمية	**4.48**	**0.566**	**23.963**	**0.000**	**يوجد فرق معنوي**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يظهر من الجدول رقم (8) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول سلوك المواطنة التنظيمية يبلغ (4.48)، وبانحراف معياري يبلغ (0.566) ومع وجود فرق معنوي بناء على نتائج تحليل T للعينة الواحدة حيث sig=0.000<0.05 وبلغت قيمة t (23.963)، مما يدل على أن واقع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع ، **وبالتالي تُقبل الفرضية الرئيسية الأولى.**

وبالنظر إلى نتائج اختبار الفرضيات الفرعية السابقة نجد أن الضمير كان السلوك الأكثر ممارسةً من بين سلوكيات المواطنة التنظيمية بحسب قيمة المتوسط الحسابي **وبالتالي تُقبل الفرضية الرئيسية الثانية،** وقد حلّ كل من الكياسة والسلوك الحضاري في المرتبة الثانية، ثم الروح الرياضية والإيثار بنفس المرتبة وقيمة المتوسط الحسابي.

مناقشة النتائج:

في ضوء الدراسة الميدانية، يمكن مناقشة نتائج الدراسة كما يلي:

- إن واقع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع، **وتعزو الباحثة** هذا المستوى المرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات والعاملين في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية إلى إحساسهم بالمسؤولية تجاه المنظمة، والتزامهم الأخلاقي نحو عملهم فيها، إضافةً إلى إيمانهم برؤيتها ورسالتها

وأهمية مساهمتهم ودورهم في تحقيق أهدافها، **وتتفق هذه النتيجة** مع نتيجة دراسة (Aror & Khatri, 2022) التي أسفرت عن وجود مستوى مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية لموظفي البنوك في القطاعين العام والخاص في الهند، في حين تختلف عن نتيجة دراسة (العامري وآخرون، 2022) التي أشارت إلى أن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في مراقبة الخدمات المالية غريان كانت بدرجة متوسطة

- إن واقع ممارسة الضمير في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع، حيث حل في المرتبة الأولى بين سلوكيات المواطنة التنظيمية من حيث مستوى الممارسة بحسب آراء أفراد العينة، **وتفسر الباحثة** هذه النتيجة بامتلاك القيادات والعاملين في إدارة الإعداد البدني والرياضة لروابط الانتماء إلى المنظمة والذي ينعكس على سلوكهم فيها من خلال الالتزام بالقواعد والتوجيهات وتحمل المسؤوليات والتفاعل بشكل إيجابي مع كل التغييرات التي تحدث في العمل، والحرص على الارتقاء بمستويات أدائهم عن بشكل دائم، **وتتفق هذه النتيجة** نتيجة دراسة (الطاهر وآخرون، 2020) التي أظهرت وجود مستوى عالي لوعي الضمير لدى العاملين لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي والذي احتل المرتبة الثانية بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

- إن واقع ممارسة الكياسة في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع، وقد حلت الكياسة في المرتبة الثانية إلى جانب السلوك الحضاري من بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، **وتعزو الباحثة** هذه النتيجة وجود حالة جيدة من العلاقات الإنسانية داخل المنظمة والتي تتمثل بمراعاة الأفراد فيها لبعضهم وتجنب الخلافات أو اختلاق المشاكل، والمبادرة لتشجيع الزملاء معنوياً خاصةً في الأوقات الصعبة التي تتطلب جهود أكبر وتقديم الدعم والمعلومات المناسبة لتمكين بعضهم من أداء مهامهم بشكل أفضل، **وتتفق هذه النتيجة** مع نتيجة دراسة (بو حافر وطورشي، 2023) التي بينت وجود مستوى أهمية عالية لبُعد الكياسة لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة في الجزائر.

- إن واقع ممارسة الروح الرياضية في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع، حيث كانت في المرتبة الثانية كما أسلفنا إلى جانب الكياسة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية من حيث مستوى التطبيق بحسب آراء أفراد العينة، **وتفسر الباحثة** هذه النتيجة بتبنّي القيادات والعاملين في إدارة الإعداد البدني والرياضة لأخلاقيات العمل وامتثالهم لها، حيث يظهرون الاحترام للآخرين خاصة في أوقات الضغوط الشديدة، كما يتقبلون الملاحظات والتوجيهات التي تسهم في تحسين العمل، ويبادرون في الاعتذار والعودة عن الخطأ دون أن يجدوا حرج في ذلك، **وتتفق هذه النتيجة** مع نتيجة دراسة (بو قفدة، 2020) التي أوضحت وجود درجة ممارسة مرتفعة لسلوك الروح الرياضية لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر – جيجل.

- إن واقع ممارسة الإيثار في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع، حيث حل الإيثار إلى جانب السلوك الحضاري في المرتبة الثالثة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية من حيث مستوى التطبيق بحسب آراء أفراد العينة، **وتفسر الباحثة** هذه النتيجة بانخراط القيادات والعاملين في إدارة الإعداد البدني والرياضي بالعمل في المنظمة، وإحساسهم بأنهم جزء منها وأن تحقيق أهدافها يعني تحقيق أهدافهم لذلك فهم يبادرون لسلوكيات طوعية تتجاوز مهامهم الوظيفية الأساسية من باب حرصهم على نجاح المنظمة واستمرارها ورفع مستوى أدائها، **وتنسجم هذه النتيجة** مع نتيجة دراسة (الطاهر وآخرون، 2020) التي توصلت مخرجاتها إلى وجود مستوى تطبيق مرتفع للإيثار لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي والذي احتل المرتبة الثالثة من بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

- إن واقع ممارسة السلوك الحضاري في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سورية مرتفع، وقد حل هذا السلوك كما أسلفنا في المرتبة الثالثة من بين سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى جانب الإيثار من حيث مستوى التطبيق بحسب آراء أفراد العينة، **وتفسر الباحثة** هذه النتيجة بطبيعة ثقافة المنظمة التي تقوم على تعظيم السلوكيات الإيجابية والحضارية لدى العاملين لديها من خلال تشجيعهم ومكافأتهم عليها، ونبذ كل ما من شأنه أن ينتهك أخلاقيات العمل عبر ردعها والمعاقبة عليها أحياناً، **وتتفق هذه النتيجة** مع نتيجة دراسة (بو حافر وطورشي، 2023) التي أظهرت تمتّع أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة بسلوكيات حضارية عالية.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

يمكن تلخيص استنتاجات الدراسة كما يلي:

- يمارس القياديون والعاملون في إدارة الإعداد البدني والرياضة في سوريا سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل مرتفع، والتي تشمل (الضمير، الكياسة، الروح الرياضية، الإيثار، والسلوك الحضاري).
- كانت ملامح الضمير الأكثر وضوحاً وممارسةً بين سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة محل البحث، تليها الكياسة والروح الرياضية، ثم الإيثار والسلوك الحضاري اللذان تما في نفس المستوى.

التوصيات:

بعد عرض ومناقشة النتائج التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية توصي الباحثة بما يلي:

- ترسيخ فكرة سلوكيات المواطنة التنظيمية في إدارة الإعداد البدني والرياضة، وتوفير بيئة العمل الملائمة والمناخ التنظيمي المناسب لتعزيز السلوكيات الإيجابية الطوعية لدى العاملين.
- إنشاء وحدة متخصصة للإشراف على السلوكيات الطوعية والأعمال الإيجابية في المنظمة وربطها بأنشطة المنظمة.
- ووضع واعتماد نظام تحفيز معياري لمكافأة الجهود العفوية والطوعية للعاملين.
- نشر جميع المعلومات عن أنشطة العمل التطوعي والقائمين بها كنوع من التحفيز المعنوي لجهودهم وتشجيعاً لباقي العاملين على القيام بمثل هذه السلوكيات والأعمال.
- اعتماد الأعمال الطوعية والسلوكيات غير الرسمية من ضمن المعايير المعتبرة في منح الترقيات وشغل المراكز الوظيفية في المنظمة.

Reference

- Al-Amri Razia Abdel Salam, Barakat Nawal Saeed, Samida Samira Mansour. "Administrative Empowerment and its Impact on Achieving Organizational Citizenship Behavior: An Applied Study on Employees of Financial Services Supervision Gharyan," Journal of Economic Studies, Faculty of Economics, University of Sirte, Volume 5, Issue 3, 2022.
- Al-Ani, Areej Saeed Khalil. "The Impact of Organizational Citizenship Behaviors on Combating Administrative Corruption." Journal of Baghdad University College of Economic Sciences, no. 54, 2018.
- Al-Sayyid Issa, Ahmed. "The Four Leadership Styles and their Impact on Organizational Citizenship Behaviors: An Applied Study on the Egyptian Pre-University Education Sector," Journal of Business Research, Faculty of Commerce, Zagazig University, Volume 45, Issue 1, 2023.
- Al-Taher Azza, Anis Dabbab, Mouloudi Khalfawi. "The role of organizational trust in enhancing organizational citizenship behavior: a case study at the Practical Directorate of Algeria Telecom in the Oued", Master's thesis, Shahid Hama Lakhdar University in the Oued, Algeria, 2020.
- Al-Toubi, Salam Salem Salam, and Rajab Muhammad Riyad. "The Level of Availability of Organizational Citizenship Behavior Among Administrative Employees in the General Directorates of Education in the Sultanate of Oman." Arab Foundation for Education, Science and Arts, no. 7 (31), Egypt, 2023
- Amman, Reem. "The impact of organizational citizenship behavior on job burnout of Algeria Telecom employees," Journal of Studies in Economics, Trade and Finance, Volume (8), Issue (1), University of Algiers, 2019.
- Arora Shaina, Khatri Bhanupriya. "Impact Of Organizational Citizenship Behavior (OCB) Measurements On Employees Job Performance - A Study Of Bank Employees", Social Science Journal, Vol 12, N, 2022.
- Bu Hafer Rumaisa, Torshi Khadija. "The impact of organizational citizenship behavior on knowledge sharing: A case study of professors at the Abdelhafid Boussouf Mila University Center," Master's thesis, Abdelhafid Boussouf Mila University Center, Algeria, 2023.
- Boukafda, Fatima. "The impact of transformational leadership on organizational citizenship behavior: A case study of the Algeria Telecom Corporation - Jijel", Master's thesis, Mohamed Seddik Ben Yahya University - Jijel -, Algeria, 2020.
- Fauziah Sitti, Majid Rahmat, Kadir Abdul, and Putera Asrip. "Implementation of Organizational Commitment and Leadership Behavior on Performance in Education Personnel Staff: The Role of Organizational Citizenship Behavior Mediation." International Journal of Professional Business Review, vol. 8, no. 6, 2023, pp. 1-21.
- Hosni, Aliaa, and Noah Alaa El-Din. "The Impact of Organizational Support on Corporate Performance and Organizational Citizenship Behavior: An Applied Study in Industrial Companies in the City of Sahab." Master's thesis, Business Administration, Middle East University, Amman, Jordan, 2013.
- Huwaidi Abdel Basset, their powder is good. "The culture of organizational citizenship as one of the aspects of general citizen behavior: A reading of the concept and foundational pillars," Al-Sarraj Magazine in Education and Community Issues, No. 6, Martyr Hama Lakhdar University, El Oued, Algeria, 2018.

- Mahmoud, Musa Ahmed. “Personnel Management between Theory and Practice”, Wafaa Legal Library Publishing House, 1st edition, Alexandria, Egypt, 2014.
- Mishmish, Ashraf Muhammad Zidan. “The reality of organizational citizenship behavior among members of senior management in Palestinian universities in Gaza from the point of view of those working in forward-looking positions,” Palestine Technical College Journal for Research and Studies, Issue 4, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine, 2016.
- Moreno, E. A. Organizational Citizenship Behavior in Schools: "The Principal’s Influence", Un Published Doctoral Dissertations, San Diego State University, USA, 2014.
- Saadoun Somaya, et al. “Organizational citizenship and its relationship to administrative creativity: a field study at the Sonatrach Oran Foundation,” Afaq Intellectual Journal, Volume 3, Issue 7, University of Oran, Algeria, 2017.
- Shabash Khairiya Muhammad, Ammar Abdel Majeed Al-Siddiq, Abu Fanas Osama Muhammad. “Styles of administrative leadership and their relationship to the organizational citizenship behavior of university faculty members,” Journal of Economic and Business Studies, Volume 9, Issue 1, 2022.
- Shaqra Amina. “The role of administrative leadership in enhancing organizational citizenship behaviors,” Master’s thesis, Yahya Fares University in Medea, Algeria, 2020.
- Subhaktiyasa, Putu Gede, Andriana Kiki Rizki Fista, Sintari Silvia Ni Nyoman, Wati Wayan Shinta, Sumaryani Putri, and Lede Yohanes Umbu. "The Effect of Transformational Leadership, Servant Leadership, and Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior." Jurnal Organisasi dan Manajemen, vol. 19, no. 1, 2023, pp. 224-238.
- Tahtouh Alia, Ibrahim Muhammad. “The impact of administrative leadership styles on organizational citizenship behavior,” Master’s thesis, King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia, 2016.
- Timothy A. Hart, Gilstrap, J. B., and Mark, C. B. "Organizational Citizenship Behavior and the Enhancement of Absorptive Capacity." Journal of Business Research, vol. 69, 2016, pp. 3981–3988.