OPEN ACCESS
Received: 10/02/2025
Accepted: 03/05/2025

مجلة الآداب

Obstacles to Implementing Organizational Citizenship Behavior in Community Colleges in the Kingdom of Saudi Arabia

Mashaal Saleh Al-Batah *
Mesh.b.1991@gmail.com

Sarah Abdullah Al-Hussein**
444203232@student.ksu.edu.sa

Dr. Hessa Saad Al-Arifi***
Arifi-hs@ksu.edu.sa

Abstract:

This study aimed to identify the obstacles hindering faculty members from practicing Organizational Citizenship Behavior (OCB) in community colleges in the Kingdom of Saudi Arabia and to determine the necessary requirements to enhance this behavior within the academic environment. Adopting a descriptive-documentary methodology, the study analyzes relevant literature and prior research to derive objective answers to the research questions. Findings revealed that key organizational and administrative obstacles included bureaucracy and weak incentives, while leadership obstacles were manifested in poor motivation from leaders and a lack of participatory practices. Additionally, individual obstacles were in workload pressure and low awareness, whereas cultural and environmental hindrances included weak culture of collaboration and negative societal perceptions toward community colleges. The study underscores the need for empowering faculty members to participate in decision-making, developing reward systems, promoting participative leadership, raising awareness of OCB, and fostering a positive organizational culture. Recommendations include establishing a national strategy to disseminate OCB, creating dedicated units to support its implementation, and linking institutional performance evaluations to OCB indicators. Conducting future comparative research covering community colleges and universities in this field was proposed.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior (OCB), Community Colleges, Participative Leadership, Leadership Obstacles.

* PhD Scholar in Educational Administration and Leadership, Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Saudi Arabia.

** PhD Scholar in Educational Administration and Leadership, Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Saudi Arabia.

*** Professor of Educational Administration and Leadership, Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Saudi Arabia.

Cite this article as: Al-Batah, M. A. Al-Hussein, S. A. Al-Arifi,H. S. (2025). Obstacles to Implementing Organizational Citizenship Behavior in Community Colleges in the Kingdom of Saudi Arabia, *Journal of Arts, 13*(2), 220 -242. https://doi.org/10.35696/joa.v13i2.2605

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.

OPEN ACCESS
تاريخ الاستلام: 10/ 02/ 2025
تاريخ القبول:03/ 05/ 2025

مجلة الآداب

معوقات تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية في كليات المجتمع بالمملكة العربية السعودية

مشاعل صالح البطاح*
Mesh.b.1991@gmail.com

سارة عبد الله آل حسين*
444203232@student.ksu.edu.sa

د. حصة بنت سعد العريفي***
Arifi-hs@ksu.edu.sa

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية في كليات المجتمع بالمملكة العربية السعودية، وتحديد المتطلبات اللازمة لتعزيز هذا السلوك داخل البيئة الأكاديمية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على تحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، للوصول إلى إجابات موضوعية على أسئلة الدراسة، وأظهرت النتائج أن أبرز المعوقات تتمثل بمعوقات تنظيمية وإدارية، كالبيروقراطية وضعف الحوافز؛ ومعوقات قيادية، كضعف تحفيز القادة وغياب التشاركية؛ ومعوقات فردية تتعلق بضغط العمل وانخفاض الوعي؛ ومعوقات ثقافية وبيئية، كضعف ثقافة التعاون والنظرة المجتمعية السلبية تجاه الكليات. كما خلصت الدراسة إلى عدد من المتطلبات المهمة، من أبرزها: تمكين أعضاء هيئة التدريس من المشاركة في اتخاذ القرار، وتطوير نظم المكافآت، وتعزيز القيادة التشاركية، ورفع الوعي بسلوك المواطنة التنظيمية، وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية. وقد أوصت الدراسة بوضع إستراتيجية وطنية لنشر هذا السلوك، وتأسيس وحدات لدعمه، وربط تقييم الأداء المؤسسي بمؤشرات المواطنة التنظيمية. واقترحت المزيد من إجراء أبحاث مستقبلية مقارنة بين الكليات المجتمعية والجامعية في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: سلوك المواطنة التنظيمية، كليات المجتمع، القيادة التشاركية، المعوقات القيادية.

* طالبة دكتوراه تخصص إدارة وقيادة تربوية، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

** أستاذ الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

للاقتباس: البطاح، م. ص. وآل حسين، س. ع. والعريفي، ح. س. (2025). معوقات تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية في كليات المجتمع بالمملكة العربية السعودية، *مجلة الآداب*، *13* (2)، 220-242. https://doi.org/10.35696/joa.v13i2.2605

© نُشر هذا البحث وفقًا لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو الإضافة إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أُجريت عليه.

المقدمة:

مع تطور المجتمعات وتزايد تعقيد التنظيمات الإدارية، أصبح من الضروري توظيف السلوك الإنساني بشكل واعٍ لدعم كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي. وقد أدى هذا الاهتمام إلى بروز مفاهيم حديثة في علم الإدارة، من أبرزها "سلوك المواطنة التنظيمية"، الذي يشير إلى السلوكيات التطوعية التي يبادر بها العاملون خارج إطار الواجبات الرسمية، كالتعاون، والمبادرة، والالتزام، بما يسهم في تعزيز بيئة العمل وتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية أكبر.

وقد تبلورت المفاهيم الأولية لسلوك المواطنة التنظيمية على يد "بارنارد" (Barnard) الذي أشار إلى أهمية الجهد التعاوني الطوعي بين العاملين، وأكد "كاتز" (Katz) لاحقًا أن اعتماد المنظمات كليًا على اللوائح الرسمية لا يكفي لجعلها فعالة اجتماعيًا، بل تحتاج إلى جهود طوعية من هذا النوع. وتوسّع "أورغان" (Organ) في نهاية السبعينيات في تطوير المفهوم، محددًا أبعاده ومجالاته في ضوء تنمية الموارد البشرية، حيث أصبح سلوك المواطنة التنظيمية أحد المداخل الرئيسة للارتقاء بأداء المنظمات المعاصرة وأفرادها على حد سواء (وليد، 2016، ص 58).

وتُعد سلوكيات المواطنة التنظيمية من أبرز ما أنتجه الفكر الإداري المعاصر، وقد استحوذت على اهتمام العديد من الباحثين والممارسين الإداريين، نظرًا لدورها في الارتقاء بمستوى كفاءة وفعالية المنظمات دون ارتباط مباشر بالحوافز أو المردودات المادية أو المعنوية. وقد أظهرت دراسات متعددة، مثل دراسة مسمار (2019)، وعباس (2019)، والعنزي (2015)، الآثار الإيجابية لهذا السلوك على أداء الفرد، وجماعة العمل، والمنظمة بشكل عام. وفي ظل تصاعد المطالبة بجودة الخدمات في بيئات العمل، تزداد الحاجة إلى دراسة سلوك المواطنة التنظيمية التطوعي، لا سيما في مؤسسات التعليم العالي، للكشف عن مستواه، والعمل على تنميته وتطويره.

وفي سياق موازٍ، تعد كليات المجتمع من أبرز مؤسسات التعليم العالي في الوقت الراهن، وهي تمثل بديلًا تعليميًا مهمًا لمن لم تُتح لهم فرص الالتحاق بالجامعات الحكومية، سواء بسبب انخفاض المعدلات الدراسية أو الظروف الجغرافية والاجتماعية والاقتصادية. ويشير تاريخ نشأة كليات المجتمع إلى أنها جاءت استجابة لحاجة وطنية نشأت بسبب الركود الذي أصاب قطاع التعليم العالي، وتفاقم أزمة القبول في الجامعات الحكومية نتيجة تضاعف أعداد خريجي الثانوية العامة، وتراجع برامج الابتعاث وعدد المبتعثين، ما دفع وزارة التعليم العالي حينها إلى إنشاء كليات المجتمع وتوسيع نطاق القبول بها (العيسى، 2011).

وبالنظر إلى طبيعة هذه الكليات، فإنها بحاجة ماسة إلى تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية أكثر من غيرها من مؤسسات التعليم، وذلك لمواجهة التحديات المتعلقة بضعف الموارد المالية والطلب المتزايد على جودة الخدمة التعليمية. وقد توصلت دراسة الشمري (2020) إلى أن كليات المجتمع لا تزال تمارس الإدارة بطريقة تقليدية تحد من قدرتها على تطوير أدائها، وأكدت على ضرورة تبني هذه الكليات لإستراتيجيات فاعلة في التطوير التنظيمي، وتطبيق نظام يسرّع عمليات اتخاذ القرار.

وفي ظل التغيرات المتسارعة عالميًا، والتحديات المتنامية التي تواجه كليات المجتمع، خاصة تلك المتعلقة بالإدارة الأكاديمية والتفاعل الإنساني داخل البيئة التعليمية، تتزايد الحاجة إلى الاهتمام بالجوانب السلوكية للموظفين وتحفيزهم لأداء أدوارهم التعليمية والإدارية بأعلى مستويات الجودة. ويتفق ذلك مع توجهات رؤية المملكة 2030 وخطط التنمية العاشرة، التي تؤكد على غرس قيم المواطنة والانتماء الوطني، ودعم ثقافة العمل الجماعي في جميع مؤسسات الدولة.

وبناءً على ما سبق، ومع سعي كليات المجتمع المستمر للارتقاء بكفاءة منسوبيها وتحسين أدائهم، تبرز أهمية تبني سلوك المواطنة التنظيمية باعتباره مدخلا لتعزيز تلك الجهود. ومن هنا، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية في كليات المجتمع بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

لعل من أبرز السلوكيات التي حازت اهتمام الفكر الإداري المعاصر "سلوك المواطنة التنظيمية"، لما له من دور فاعل في تحسين بيئة العمل ورفع مستويات الالتزام والمبادرة لدى العاملين. وقد بات هذا السلوك أحد المحاور الجوهرية في بناء مناخ تنظيمي إيجابي، تتكامل فيه المسؤوليات الرسمية مع الجهود الطوعية، ما يدعم الأداء الكلي للمنظمة دون اشتراط مردود مادي مباشر.

وفي ظل تزايد التوجه نحو جودة الخدمات وتحقيق التميز المؤسسي، برزت الحاجة إلى الكشف عن واقع سلوك المواطنة التنظيمية في منظمات الأعمال عمومًا، وفي مؤسسات التعليم العالي خصوصًا، كونه يمثل عنصرًا حيويًا في تحسين العمليات الأكاديمية والإدارية. وتؤكد الشمري (2020) في هذا السياق أن عضو هيئة التدريس هو المحور الأهم في العملية التعليمية، نظرًا لمسؤوليته المباشرة عن تنفيذ البرامج، وقدرته على توظيف الإمكانات وتذليل العقبات، رغم ما يتحمله من أعباء مهنية. ومع ذلك، يُتوقع منه أداء أدوار إضافية تتمثل في مساندة زملائه، والإشراف على الطلاب، والمشاركة الفعالة في الأنشطة التطويرية والبحثية، إلى جانب تحليه بالإبداع، والالتزام، والحرص على النمو المهني المستمر، بما يُسهم في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية.

وتتأكد أهمية هذا السلوك في كليات المجتمع، حيث تمثل أحد المسارات الرئيسة في التعليم العالي، وتعمل على تطوير منسوبيها علميًا وسلوكيًا. إلا أن الدراسات المهتمة بسلوك المواطنة التنظيمية داخل كليات المجتمع لا تزال محدودة. فقد ركز كثير من الباحثين -محليًا ودوليًا- على تحليل علاقته بالولاء التنظيمي والانتماء والقيادة، كما في دراسات: ريم أبو نعمة (2016)، وشهري (2019)، اللتين بيّنتا أن ممارسة أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر القادة الأكاديميين.

وعلى الرغم من هذه المؤشرات، فإن الدراسات التي تناولت كليات المجتمع السعودية كشفت عن مشكلات تنظيمية وإدارية متجذرة، تعيق تحقيق أدائها الفعّال. فقد أظهرت دراسة الحطاب والحبيب (2016) أن هذه الكليات لم تُحدث أثرًا ملموسًا في سد الفجوة بين مخرجاتها ومتطلبات سوق العمل، وأن خريجيها في التخصصات المطلوبة لا يزالون دون المستوى المطلوب.

وأشارت دراسة المدبش (2019) إلى أن الجامعات أولت اهتمامًا أكبر بالجوانب الأكاديمية على حساب الجوانب التطبيقية، مما أثر على جودة برامج كليات المجتمع. فيما نهت الشمري (2020) إلى استمرار اعتماد كليات المجتمع على ممارسات تقليدية تحد من فرص التطوير المؤسسي، وأوصت بضرورة تبني إستراتيجيات مرنة تدعم سرعة اتخاذ القرار وتواكب متغيرات المرحلة.

وانطلاقًا من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في رفع كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس، وتعزيز الالتزام المؤسسي، وخلق بيئة أكاديمية محفزة ومبدعة، فإن وجود هذا السلوك ينعكس إيجابًا على منظومة العمل الجامعي بأكملها. ومع أن منظومة كليات المجتمع السعودية تشهد تطورًا ملحوظًا ضمن توجهات الدولة نحو تحسين جودة التعليم، فإن بعض المؤشرات تشير إلى تراجع ممارسة هذا السلوك من قبل العاملين، وظهور أنماط سلوكية سلبية تؤثر على جودة الأداء في الجوانب التدريسية والبحثية والقيادية.

ومن هنا، ترى الباحثات أن الفجوة العلمية تكمن في قلة الدراسات التي تناولت بتركيز واضح ومباشر معوقات تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية في كليات المجتمع السعودية، بالرغم من وضوح الحاجة إليه في ظل التحديات الإدارية والتنظيمية التي تمر بها هذه الكليات، والتوجه الوطني نحو جودة الأداء التعليمي والمواءمة مع سوق العمل.

وعليه تتبلور مشكلة الدراسة في التعرف على معوقات تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية في كليات المجتمع بالمملكة العربية بالسعودية.

أسئلة الدراسة:

حددت الباحثات مشكلة دراستهن في الأسئلة التالية:

1. ما معوقات تطبيق أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية في كليات المجتمع في المملكة العربية السعودية؟
2. ما متطلبات تطبيق أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية في كليات المجتمع؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق التالي:

- التعرف على معوقات تطبيق أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية في كليات المجتمع في المملكة العربية السعودية.
- تحديد متطلبات تطبيق أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية في كليات المجتمع.

أهمية الدراسة:

- -تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من كونها من الدراسات القليلة التي يتم فيها دارسة معوقات سلوك المواطنة التنظيمية في كليات المجتمع بالمملكة العربية السعودية. وتأمل الباحثات أن تسهم هذه الدراسة في زيادة الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس بمفاهيم سلوك المواطنة التنظيمية.
- -يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة القيادات العليا في كليات المجتمع بالمملكة العربية السعودية بمعلومات عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية فيها، وتقديم توصيات يستفيد منها العاملون والباحثون في مجال الإدارة.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على تحديد معوقات تطبيق أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية في كليات المجتمع في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثاني 1446هـ
- **الحدود المكانية:** كليات المجتمع بالمملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة

شملت هذه الدراسة العديد من المصطلحات وهي ما يلي:

سلوك المواطنة التنظيمية:

سلوك المواطنة التنظيمية اصطلاحًا: هو السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المؤسسة، الهادف إلى تعزيز أداء المؤسسة وزيادة فعاليتها وكفاءتها (السلايمة،2020،ص6).

إجرائيًا: هو مجموعة من الأعمال التطوعية التي يمارسها عضو التدريس في حدود مجال عمله الجامعي التي تتجاوز الأدوار الوظيفية المطلوب منه أداؤها رسميا دون الحصول على أية مكافأة مادية أو معنوية في مقابل قيامه بهذه الأعمال التي يختارها المتعلمون مدى الحياة.

كليات المجتمع:

مفهوم كليات المجتمع:

جاء تعريف كلية المجتمع في قاموس ويستر بأنها:" كلية تم إنشاؤها لخدمة المجتمع وفي بعض الأحيان تمول بشكل جزئي من المجتمع، وتركز على الوظيفة المهنية والأكاديمية". (العبسي،2017، ص. 159).

وتعرفها الجمعية السعودية لكليات المجتمع (2018) وفق نظام التعليم العالي في المملكة بأنها: مؤسسة بها عدد من البرامج والتخصصات الدراسية لمدة سنتين أو ثلاث سنوات دراسية على المستوى المتوسط بين المرحلة الثانوية والمرحلة الجامعية، وتمتاز برامج هذه المؤسسة بالشمول والمرونة لتتلاءم مع حاجات الأفراد والمجتمع ومع حاجات خطط التنمية من الكوادر البشرية، ويغلب على برامج الدراسة فيها أن تنتهي بشهادات دون البكالوريوس تسمى درجة المشاركة، وتعادل في المملكة دبلوم الكليات المتوسطة وهي درجة جامعية متوسطة."

وتعرف الباحثات كليات المجتمع إجرائيًا بأنها: منشآت تعليمية حكومية تتبع الجامعات السعودية إداريًا وماليًا وأكاديميًا للتعليم بعد الثانوي، وتمنح درجات الدبلوم في عدة برامج.

منهج الدراسة:

اقتضت طبيعة الدراسة اتباع المنهج الوصفي الوثائقي للإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال الأدبيات والمصادر.

أدبيات الدراسة:

أولًا: الإطار النظري:

المبحث الأول: سلوك المواطنة التنظيمية

مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

من المعروف أنه لعقود طويلة تركز اهتمام الباحثين حول دراسة سلوكيات الدور الرسمي المطلوبة من الفرد في وظيفته، التي تندرج حول سلوك لا يتم مكافأته بصورة مباشرة أو الاعتراف به، لذلك يجب أن تتعدد المفاهيم حول سلوك المواطنة التنظيمية ليتم تعريفه، كما ذكرت شهري (2019) بأنه: سلوك ليس الهدف منه إشباع الحاجات الشخصية للفرد، وأنه سلوك تطوعي فلا يعاقب الفرد على عدم ممارسته أو تركه، وهو سلوك اختياري إذ لا يوجد ضمن الوصف الوظيفي الخاص بالمنظمة أنه سلوك إيجابي موجه نحو الفرد أو الجماعة ويؤثر إيجابا على أداء وفعالية المنظمة.

وعرف العرايضة (2017) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: "سلوك فردي تطوعي نابع من المبادرة الذاتية، ولا تربطه أية علاقة تعاقدية مع متطلبات الوظيفة الرسمية، ويسهم في زيادة فاعلية المؤسسة"(ص44)

نشأة سلوك المواطنة التنظيمية:

ذكرت الأطرش ومارديني (2023) أن سلوك المواطنة التنظيمية تطور خلال مرحلتين هما:

المرحلة الأولى: أواخر الثلاثينات:

وقد ظهر الاهتمام بهذه الأشكال الجديدة في الدراسات الإدارية في أواخر الثلاثينات من القرن الماضي، وتعد المواطنة التنظيمية من أبرز المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، وظهر في أول الأمر مع العالم (Barnard) الذي يعتبر من أول الباحثين الذين أبدوا الاهتمام بالسلوكيات في العمل التنظيمي من خلال مفهوم (الرغبة بالتعاون الذي يدعم العمل التنظيمي الذي يرتبط بمسمى آخر هو التنظيم غير الرسمي)، وهو ما جاء خلاف ما كان سائدًا في تلك الحقبة، وقد أكد كذلك أن المنظمات ليست مكونة من أشخاص، بل من أفعال وتأثيرات هؤلاء الأشخاص، ويضيف إن الأفراد لا بد أن يقوموا بإظهار الرغبة في المساهمة بجهودهم لهذا السلوك التعاوني، وهذه الرغبة جرى تسميتها بالولاء، وعليه يشكل الولاء سلوكيات ليس

لها علاقة بالمواقف والمكانة ولا بالمناصب، مشيرًا إلى وجود اختلافات فردية في الميول لإظهار مثل هذه السلوكيات التعاونية والولاء.

المرحلة الثانية: بداية الستينيات:

أكد (Katz) أن السلوك التعاوني والمساعد الذي يذهب إلى ما وراء الدور الرسمي مهم لأداء وظائف التنظيم، حيث أشار إلى أن المنظمات التي تعتمد قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الاستمرار في الأجل الطويل، إذ إنه غالبًا ما تحتاج المنظمات إلى قيام الموظفين بمهام تتجاوز الدور الرسمي، كما إنه يجب على المنظمات ترك جزء غير محدد من السلوكيات للموظفين، وأن تطلق روح الإبداع والتلقائية للموظفين، التي تبنى على التطوع، وقد فرق بين نوعين من السلوك غير المرغوب فيه من الموظفين أطلق على أحدهما مصطلح الدور الرسمي، ويتمثل في قيام الموظفين بالمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم، طبقًا للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة، وأطلق على النوع الآخر سلوك الدور الإضافي، ويتمثل في قيام الموظف بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر ومطلوب رسميا (ص 17).

أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

يحظى سلوك المواطنة التنظيمية بأهمية متزايدة في المؤسسات الحديثة، لما له من دور حيوي في تعزيز الكفاءة التنظيمية، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أكبر، والمساهمة في استدامة الأداء المتميز. ويُعد هذا السلوك من العوامل غير الرسمية التي تُحدث فارقًا في بيئة العمل من خلال ما يقدمه الموظفون من أدوار طوعية تفوق ما هو منصوص عليه في الوصف الوظيفي، مما يسهم في دعم القدرات المؤسسية، وزيادة فعالية الأفراد والمنظمات على حد سواء، وتتجلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في عدة محاور، من أبرزها ما يلي:

- يسهم سلوك المواطنة التنظيمية في خلق بيئة تفاعلية بنّاءة داخل المؤسسة، حيث يعزز من قنوات الاتصال والتعاون بين العاملين، ويدعم العلاقات الاجتماعية، مما ينعكس على تحسين النتائج العامة وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- تعظيم الاستفادة من الموارد التنظيمية من خلال مساهمة الموظفين في أداء المهام الإضافية، حيث تتمكن المؤسسات من استثمار مواردها المحدودة بشكل أكثر كفاءة، مما يرفع من القدرة الإنتاجية ويقلل من الحاجة لتوظيف موارد إضافية.
- تمكين الموظفين من دعم زملائهم حيث يتيح هذا السلوك للأفراد تقديم الدعم المهني والمعنوي لزملائهم في العمل، مما يمنحهم مساحة أكبر للتخطيط والتنظيم وحل المشكلات بشكل أكثر فاعلية، وهو ما يسهم في تعزيز الأداء الوظيفي الجماعي (العنزي، 2015).
- خفض الأعباء المالية التشغيلية من خلال المبادرات الطوعية للموظفين، إذ تتمكن المؤسسة من تقليل النفقات المرتبطة بتوسيع القوة العاملة أو تقديم خدمات إضافية، ومن ثم يُعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد أشكال القيمة المضافة للمؤسسة.
- تعزيز الحماس والرضا الوظيفي حيث يرفع سلوك المواطنة التنظيمية من مستوى الدافعية الذاتية لدى العاملين، ويكسر روتين العمل التقليدي، مما يسهم في رفع درجات الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة.
- يسمح هذا السلوك للموظفين باختيار الأنشطة التي يودون المشاركة فيها بصورة طوعية، مما يعزز لديهم الإحساس بالمسؤولية ويكرّس مبدأ المشاركة الفاعلة.

- يؤدي انتشار سلوك المواطنة التنظيمية إلى تقوية الروابط بين الأفراد داخل بيئة العمل، مما يعزز مناخ العمل التعاوني ويدعم الأداء المؤسسي الفعّال.
- تحقيق الكفاءة والمرونة التنظيمية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وتشجيع الإبداع، والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، فيسهم هذا السلوك في تعزيز الكفاءة المؤسسية والقدرة على التكيف (الجعيثي، 2017).
- تسهم ممارسات المواطنة التنظيمية في تقليل المصروفات الناتجة عن إعادة التدريب أو الاستقطاب، وذلك من خلال رفع جودة العمل وتقليل الحاجة للتدخلات الإدارية.
- تؤدي البيئة الإيجابية المدعومة بسلوك المواطنة إلى تعزيز الرضا الوظيفي، وتقليل نسب الغياب أو مغادرة الموظفين للمؤسسة.
- تعمل المنظمات التي تشجع سلوك المواطنة على بناء فرق عمل متماسكة ومبدعة، مما يمنحها الأفضلية في الأسواق التنافسية.
- يسهم السلوك في تقليل حدة الخلافات بين الموظفين، من خلال تعزيز ثقافة التسامح والتعاون داخل بيئة العمل.

ويؤكد الدهبي (2016، ص 98) أن سلوك المواطنة التنظيمية يُعد أداة فعالة في تحسين مستوى المهارات والكفاءات لدى العاملين والمديرين، ورفع الحماس في الأداء، والمحافظة على وحدة المنظمة وتماسكها، بالإضافة إلى تعزيز الالتزام والمساهمة في حل المشكلات التنظيمية بطرق أكثر فاعلية.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن سلوك المواطنة التنظيمية يُشكل ركيزة أساسية في دعم فاعلية الأداء التنظيمي، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الحديثة. فهو لا يقتصر على تحسين العلاقات البينية وتعزيز الرضا الوظيفي، بل يمتد أثره ليشمل رفع كفاءة استخدام الموارد، وخفض التكاليف التشغيلية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ويُعد هذا السلوك استثمارًا طويل الأمد في رأس المال البشري، إذ يعكس التزام العاملين تجاه منظمتهم من خلال مبادرات طوعية تسهم في بيئة عمل مرنة ومتكاملة. ومن هنا، فإن تنمية هذا السلوك ورعايته من قبل القيادات الإدارية يُعد ضرورة حتمية لأي منظمة تطمح إلى الاستدامة والتفوق في بيئة عمل تنافسية ومعقدة.

خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

يُعد سلوك المواطنة التنظيمية من السلوكيات التنظيمية الطوعية التي يمارسها الأفراد خارج نطاق الأدوار الرسمية المحددة لهم في الوصف الوظيفي، ويتسم هذا السلوك بمجموعة من الخصائص التي تُميز طبيعته وآثاره داخل بيئة العمل. ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي: (العنزي، 2015) و(أبو نعمة، 2016).

- الاختيارية والطوعية: يُعد سلوك المواطنة التنظيمية سلوكًا اختياريًا نابعًا من إرادة الفرد الذاتية، ولا يُفرض عليه ضمن متطلبات الوظيفة أو المهام الرسمية المحددة له. بمعنى أن الموظف يمارسه دون وجود التزام تنظيمي مباشر أو إلزام قانوني.
- الانتماء إلى الأدوار الإضافية: ينشأ هذا السلوك من مبادرات الفرد الخاصة التي تتجاوز حدود المسؤوليات الرسمية، ويُصنف ضمن ما يُعرف بـ "الأدوار الإضافية"، حيث يُسهم الموظف في أنشطة تعود بالنفع على زملائه أو المنظمة دون تكليف مباشر.
- عدم الارتباط بالحوافز الرسمية: لا يحصل الموظف على مكافآت مادية أو امتيازات مباشرة من قبل نظام الحوافز الرسمي في المؤسسة مقابل قيامه بسلوك المواطنة التنظيمية، مما يعكس البُعد الأخلاقي والتطوعي لهذا السلوك.

- تجاوز نطاق المهام الأساسية: يتخطى سلوك المواطنة التنظيمية الحدود التقليدية للواجبات الوظيفية، حيث يسهم الأفراد في تحسين بيئة العمل، وتقديم المساعدة لزملائهم، والمشاركة في الأنشطة غير الرسمية التي تدعم فعالية المنظمة.
- عدم التوقع للعائد الشخصي: يُمارس هذا السلوك دون وجود توقع مسبق للحصول على مكافأة مادية أو ترقية وظيفية، بل يصدر عن الموظف بدافع الالتزام الأخلاقي والانتماء التنظيمي، ما يعكس رغبة حقيقية في المساهمة في نجاح المنظمة.
- التنوع في الممارسات والسلوكيات: لا يُعد سلوك المواطنة التنظيمية فعلًا موحدًا، بل هو مجموعة من الأفعال والسلوكيات المتنوعة التي تختلف في طبيعتها وشكلها من منظمة إلى أخرى، تبعًا لاختلاف السياسات التنظيمية والبيئة الثقافية وطبيعة العمل.
- أثره الإيجابي في فعالية المنظمة: بالرغم من كونه سلوكًا غير ملزم، فإن ممارسته تسهم بشكل مباشر في تحسين فعالية المنظمة، من خلال تعزيز التعاون بين الموظفين، وتخفيف الأعباء الإدارية، وزيادة الالتزام التنظيمي، ما يدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

وتكمن أهمية هذه الخصائص في كونها توضح أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يُبنى فقط على أداء المهام المطلوبة، بل على رغبة الموظف في المساهمة الطوعية في تحسين الأداء العام للمنظمة، الأمر الذي يجعله عنصرًا محوريًا في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية ومستدامة.

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

تعددت التصنيفات النظرية المتعلقة بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منذ أن طرح "باتمان" و"أورجان" مفهومه لأول مرة عام 1983م، حيث صنفاه مبدئيًا إلى بُعدين رئيسيين هما: الإيثار، والالتزام العام الذي يُعرف أيضًا بـ"وعي الضمير". وقد تطور هذا المفهوم لاحقًا على يد أورجان، الذي وسّع النموذج ليشمل خمسة أبعاد رئيسية لسلوك المواطنة التنظيمية، وهي: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، والسلوك الحضاري، وفي إطار التطورات النظرية، برز اتجاهان رئيسيان في تناول هذا المفهوم: (الجعيثني، 2017، ص 38).

الاتجاه الأول يرى أن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن تصنيفه إلى بُعدين أساسيين:

- البعد الفردي: ويشير إلى السلوكيات الطوعية التي تهدف إلى مساعدة الزملاء الذين يواجهون صعوبات في العمل، دون إلزام رسمي.
- البعد التنظيمي: ويتعلق بالسلوكيات التطوعية التي تسهم في دعم المنظمة وتحقيق أهدافها، ولا تُعد جزءًا من متطلبات العمل الرسمية.

الاتجاه الثاني يذهب إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن أبعادًا متعددة، تتوزع على المستويين الفردي والتنظيمي، وتتجاوز التصنيف الثنائي السابق.

وعلى الرغم من عدم وجود إجماع نهائي بين الباحثين حول الأبعاد الحقيقية للمواطنة التنظيمية، فإن الاتجاهين يُعدان متكاملين لا متناقضين.

وفي ضوء ما سبق، تعتمد هذه الدراسة على التصنيف الذي قدمه العنزي (2015)، الذي يُعد من التصنيفات المعتمدة حديثًا في السياق العربي، ويشمل الأبعاد التالية:

- الإيثار: يُشير إلى "سلوك اختياري يهدف إلى معاونة الآخرين في إنجاز أعمالهم".

- الكياسة: ويعني "سلوكًا اختياريًا يسعى إلى منع أو الحد من وقوع المشكلات في بيئة العمل، من خلال تقديم النصائح والمشورة والتشاور مع الزملاء قبل اتخاذ قرارات قد تؤثر عليهم".
- وعي الضمير: ويُقصد به "سلوك اختياري يتجاوز متطلبات الوظيفة الرسمية، ويشمل الالتزام بالقواعد والأنظمة حتى في غياب الرقابة المباشرة".
- الروح الرياضية: ويتمثل في "الاستعداد للعمل في ظروف غير ملائمة دون التذمر أو الشكوى".
- السلوك الحضاري: ويعبر عن "مدى الشعور بالمسؤولية تجاه تطوير المنظمة والمشاركة الإيجابية في أنشطتها التطوعية والاجتماعية، كحضور الندوات والمناسبات، وأداء مهام غير مكلف بها" (العنزي، 2015، ص 7-8).

ويتضح مما سبق أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تجمع بين التوجه نحو الآخر (كالإيثار والكياسة)، والتوجه نحو المنظمة (كالسلوك الحضاري ووعي الضمير)، وبين الموقف النفسي الذي يعكس مدى إيجابية الفرد في تقبله للبيئة المحيطة به (كالروح الرياضية)، مما يُضفي على هذا السلوك طابعًا شموليًا يربط بين الجانب السلوكي والقيمي للفرد داخل بيئة العمل.

محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

لقد حظي سلوك المواطنة التنظيمية باهتمام واسع من قبل الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، نظرًا لأثره البالغ في تحسين الأداء العام للمنظمات وتعزيز الروح التعاونية والانتماء بين العاملين. وقد سعت العديد من الدراسات إلى استكشاف العوامل المحددة لهذا السلوك، سواء كانت فردية أو تنظيمية، لفهم طبيعة الظروف التي تحفز العاملين على ممارسة السلوكيات التطوعية داخل بيئة العمل، أو تلك التي تحول دون ذلك، ومن أبرز المحددات ما يلي:

- **الرضا الوظيفي:** يُعد الرضا الوظيفي أحد أبرز العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية، ويُقصد به الشعور الإيجابي الناتج عن تقييم الفرد لتجربته في العمل من حيث بيئته وحوافزه ونمط علاقاته. وتُشير الأدبيات إلى أن العاملين الراضين عن وظائفهم أكثر استعدادًا للمبادرة وتقديم جهود تطوعية تفوق ما هو مطلوب رسميًا، باعتبار ذلك شكلًا من أشكال المعاملة بالمثل أو كرد للجميل تجاه المنظمة.
- الولاء التنظيمي: الولاء التنظيمي يُعبر عن مدى التزام الفرد بأهداف المنظمة وقيمها، واستعداده لبذل الجهد من أجل نجاحها. وتشير الدراسات إلى وجود علاقة قوية بين الولاء التنظيمي وسلوكيات المواطنة، إذ إن الموظف الذي يتمتع بولاء مرتفع غالبًا ما يُظهر ميولًا إلى سلوك الإيثار والمبادرة، حتى في غياب الحوافز الرسمية، مما يعكس عمق انتمائه للمؤسسة.
- العدالة التنظيمية: يتألف مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات. وتشير الأدلة إلى أن الشعور بالعدالة داخل بيئة العمل يعزز من احتمالية انخراط الأفراد في سلوكيات المواطنة، حيث إن الموظف الذي يشعر بالإنصاف والمساواة يكون أكثر التزامًا طوعيًا تجاه المنظمة، وأكثر استعدادًا لتحمل مسؤوليات تتجاوز مهامه الرسمية.
- السن: يمثل عمر الموظف أحد المتغيرات المؤثرة على سلوكياته في العمل، وقد أوضحت البحوث أن دوافع ممارسة سلوكيات المواطنة قد تختلف باختلاف الفئة العمرية. فمثلًا، قد يكون الموظفون الأكبر سنًا أقل حماسة للمشاركة التطوعية مقارنة بالموظفين الأصغر سنًا، نتيجة لاختلاف الحوافز والدوافع الشخصية بين الفئات العمرية.

- الأقدمية: ترتبط مدة خدمة الموظف في المنظمة ارتباطًا مباشرًا بسلوك المواطنة التنظيمية. حيث أظهرت بعض الدراسات أن الموظفين الجدد غالبًا ما يُظهرون استعدادًا أكبر للانخراط في السلوكيات التطوعية مقارنة بالعاملين القدامى، وهو ما قد يُعزى إلى الحماس الأولي أو رغبة الموظف الجديد في إثبات ذاته.
- الثقافة التنظيمية: تلعب الثقافة التنظيمية دورًا محوريًا في تشكيل سلوكيات العاملين داخل المنظمة، حيث تُعد بمثابة الإطار القيمي الذي يُحدد المقبول والمرفوض من الأفعال والسلوكيات. فإذا كانت الثقافة السائدة تشجع على المبادرة والعمل التطوعي، فإن ذلك يُسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، والعكس صحيح في حال كانت الثقافة التنظيمية تُغفل هذه الجوانب (معمري، 2014).
- القيادة الإدارية: تلعب القيادة الإدارية دورًا جوهريًا في تشكيل المناخ التنظيمي، إذ تسهم في ترسيخ القيم والمبادئ والسلوكيات داخل بيئة العمل. وتشير الدراسات إلى أن نمط القيادة التحفيزية والداعمة يعزز من سلوك المواطنة التنظيمية من خلال بث الحماس، وتشجيع المبادرات الفردية، وإشاعة مناخ من الثقة والانتماء.
- السياسة التنظيمية: تشير السياسة التنظيمية إلى مجموعة الممارسات والأنشطة التي تُوجه عمل المنظمة داخليًا وخارجيًا، وتشكل بدورها محددًا لسلوك المواطنة التنظيمية، إذ إن السياسات التي لا تُشرك الموظفين في اتخاذ القرار أو تُعاني من ضعف العدالة تؤثر سلبًا على الدافعية، وتُضعف الرغبة في العمل التطوعي أو تحمل أعباء إضافية.
- ضعف المشاركة في اتخاذ القرار: تُعد مشاركة العاملين في صناعة القرار عاملًا حاسمًا في تعزيز شعورهم بالانتماء والمسؤولية، ومن ثم تحفيزهم نحو أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية. وعند غياب هذه المشاركة، يشعر العاملون بالتهميش، ما يقلل من دافعيتهم للمساهمة الطوعية في مهام المنظمة (نوح، 2013).
- الدوافع الذاتية: تعد الدوافع الذاتية من أبرز المحفزات الداخلية التي تُسهم في توجيه سلوك الفرد داخل المنظمة. ويُقصد بها الحاجات النفسية المرتبطة بالإنجاز، وتحقيق الذات، والإحساس بالجدوى. وتشير الأدبيات إلى أن الأفراد الذين يمتلكون دوافع ذاتية مرتفعة يكونون أكثر ميلًا إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، نظرًا لارتباط هذا السلوك بإشباع حاجاتهم الشخصية.
- غياب قنوات التعبير عن الرأي: في حال غابت آليات التعبير عن الرأي أو لم تكن هناك آذان صاغية لمقترحات الموظفين، فإن ذلك يؤدي إلى خلق بيئة تنظيمية مغلقة تتسم بالسلبية، وتقل فيها المبادرات التطوعية، ويضعف معها سلوك المواطنة التنظيمية.
- ضغوط العمل المرتفعة: أظهرت الدراسات أن ضغوط العمل المتزايدة تؤدي إلى تركيز الموظفين على إنجاز المهام الأساسية فقط، مما يقلل من احتمالية انخراطهم في أنشطة غير إلزامية كمساعدة الزملاء أو المشاركة في أنشطة المنظمة خارج ساعات العمل، ومن ثم يضعف سلوك المواطنة التنظيمية (خيتو، ورشيد، 2015).

يتضح من العرض السابق أن سلوك المواطنة التنظيمية لا ينشأ من فراغ، بل يتأثر بمنظومة متكاملة من المحددات التنظيمية والفردية. ويستلزم تحقيق هذا السلوك الإيجابي تبني سياسات تنظيمية داعمة، وتعزيز ثقافة الانتماء والعدالة، والاهتمام بالقيادة الفاعلة وتقدير مساهمات الموظفين.

متطلبات تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية

تتطلب عملية تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، بيئة تنظيمية متكاملة تدعم هذا السلوك من خلال إدارة فعالة للموارد البشرية، وقيادة واعية، وتمكين إداري مستدام. وتشير الأدبيات إلى أن وجود هذه المتطلبات يشكل الأساس لتهيئة مناخ يساعد على تجاوز الأدوار الرسمية، والارتقاء بمستوى الالتزام والتعاون بين العاملين.

أولًا، تتعلق مجموعة من المتطلبات بإدارة الموارد البشرية، التي يرى خليل (2018) أنها تشمل عدة عناصر رئيسية. من أبرزها: الاستقطاب والاختيار الفعال، حيث إن اختيار الأفراد المناسبين للوظائف لا يسهم فقط في رفع الكفاءة المهنية، بل يخلق أيضًا استعدادًا نفسيًا وسلوكيًا لتبني سلوكيات المواطنة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، يُعد التدريب والتطوير المستمر أحد الركائز الأساسية في غرس ثقافة تتعدى الالتزام الرسمي، وتغرس في الأفراد الميل نحو المبادرة والمشاركة التطوعية. كما أن التحفيز والدعم النفسي والمادي من قبل الإدارة يعد عاملًا حاسمًا في تعزيز السلوكيات الإيجابية، لا سيما عندما يتم ربط الأداء بسلوكيات المواطنة من خلال برامج المكافآت والتقدير.

ثانيًا، تتصل المتطلبات بسلوك القادة داخل المؤسسة التعليمية، حيث يشير المعاني (2013) إلى أن القيادة الفاعلة تُعد من أبرز الدوافع لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية. فالقائد الذي يمتلك رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة، ويضع مصلحة العمل فوق مصالحه الشخصية، يكون أكثر قدرة على خلق بيئة تنظيمية تشجع على المبادرة. كما أن القدرة على الإقناع، وتقبل وجهات النظر المختلفة، وتحفيز الموظفين على الإبداع، وتمكينهم من تبادل الخبرات، هي خصائص قيادية ترتبط ارتباطًا وثيقًا بتشجيع السلوك التطوعي والالتزام المؤسسي. فالقائد القدوة في السلوك هو في ذاته مصدر إلهام للموظفين للقيام بأدوار إضافية خارج نطاق الوصف الوظيفي.

ثالثًا، تبرز أهمية التمكين الإداري كمتطلب جوهري لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. وتؤكد دراسة سالم (2017) أن التمكين يبدأ من دعم الإدارة العليا وثقتها بالقادة التنفيذيين، مرورًا بتوفير البرامج التدريبية التي ترفع من كفاءة القيادات التعليمية وتُكسبهم مهارات إدارية ومعرفية ضرورية، وانتهاءً بمنحهم الصلاحيات الكافية التي تمكنهم من اتخاذ قرارات فاعلة. إن التمكين لا يقتصر على التفويض الإداري فقط، بل يشمل بناء الثقة وتعزيز الشعور بالمسؤولية الجماعية داخل المؤسسة.

ومما سبق يتضح أن تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية في كليات المجتمع يتطلب بنية تنظيمية متكاملة تشمل سياسات استقطاب مدروسة، وقيادة واعية، وتمكينا إداريا فعّالا، مدعومة بثقافة تنظيمية إيجابية تحفّز العاملين على تجاوز أدوارهم الرسمية لخدمة أهداف المؤسسة.

المبحث الثاني: كليات المجتمع

مفهوم كليات المجتمع:

عُرِّفت كليات المجتمع بأنها:" كل مؤسسة تعليمية من مؤسسات التعليم العالي تلي المرحلة الثانوية، تقدم برامج أكاديمية ومهنية وفنية، بحيث تقل الدراسة فيها عن أربع سنوات". (الحبيب والصقري، 2016، ص. 167).

ولذلك فهي تعد مؤسسة تعليمية بعد المرحلة الثانوية، تقدم برامج الدبلوم في الآداب والعلوم، وكذلك البرامج التقنية والمهنية التي تتميز بروابطها الوثيقة بالمدارس الثانوية وأرباب العمل في المجتمع المحلي.

نشأة كليات المجتمع

لقد كانت بداية نشأة كليات المجتمع في عام ١٩٠١، وتمثل ذلك في تأسيس كلية جولييت المتوسطة جونيور في إلينوي، وهي أول كلية مجتمعية مستقلة تمولها الحكومة في الولايات المتحدة. وتأسست الكلية من خلال جهود رئيس جامعة شيكاغو ويليام ريني هاربر، ومدير مدرسة جولييت الثانوية ج. ستانلي براون، حيث عملت على إعادة تنظيم التعليم ما بعد

الثانوي إلى أقسام صغرى وكبرى، حيث قدمت درجة الزمالة في الكلية الصغرى، ودورات على مستوى الكلية في مناهج المدرسة الثانوية. وبعد ذلك تم تنظيم الكليات الثانوية العامة واللاحقة مثل التمديدات التصاعدية للمدارس الثانوية. وفي الوقت نفسه، تم إنشاء الكليات الصغرى والصغيرة من أربع سنوات لإعادة تشكيل مؤسساتها من خلال دورات المستوى الأعلى لتصبح كليات صغيرة (بولسن، وبيرنا، 2019، ص204).

وقد نمت حركة الكليات المتوسطة، وكليات المجتمع الأمريكي على وجه الخصوص، نموا كبيرا بعد عام 1910، استجابة للمطالبين بالعدالة التعليمية، وزيادة الطلب على المهن والحرف المتوسطة والتغيرات الاقتصادية، ومعدل نمو السكان وعدد الخريجين الثانويين العامة، حيث القدرة الاستيعابية للمؤسسات التعليمية العليا محدودة. وفي البداية، قدمت الكليات المتوسطة - كما كانت كليات المجتمع تسمى - دراسات الفنون الليبرالية العامة، وأعدت الطلبة لتشمل الكليات والجامعات (العليا) لمدة أربع سنوات.

وفي السنوات الأخيرة، استمرت فترة الكساد، وتمت إضافة برامج التدريب الوظيفي؛ وذلك لتعليم الجنود العائدين من الحرب العالمية الثانية من أجل العودة إلى القوة العاملة. وفي الآونة الأخيرة، انخفضت احتياجات كليات المجتمع من الطلبة للجداول المرنة، والتعليم الأساسي للمهارات التنموية، وفرص التعلم الجديدة مدى الحياة، واللغة الإنجليزية كلغة ثانية، والتعلم عن بعد، وذلك مع ظهور التقنيات الجديدة. وتخدم كليات المجتمع مجتمعاتها بطرق عديدة، حيث يتجه قطاع الأعمال والصناعة أولًا إلى كليات المجتمع لتدريب القوى (Stafford,2006).

أهداف كليات المجتمع:

كان الهدف الأساسي من إنشاء كليات المجتمع، هدفًا ساميًا يتمثل في توفير تعليم جامعي منخفض التكاليف، وله عدة برامج منها التعليم المهني والتعليم العام، والتعليم العلاجي، وخدمة المجتمع، حيث أصبح التركيز على شريحة واسعة من المستفيدين بأعمار متفاوتة وخلفيات عرقية مختلفة. وتنوعت أهداف هذه الكليات وغاياتها بتنوع الخدمات التي تقدمها، وحاليًا أصبحت هذه الكليات تقدم أنواعًا مختلفةً من البرامج، مثل: التعليم المهني والتعليم العلاجي والتعليم الانتقالي، وتثقيف المجتمع. وتهدف كليات المجتمع إلى توفير فرص التأهيل المعرفي والمهاري في التخصصات غير الأكاديمية بقصد التطوير الذاتي، وتوفير برامج الخدمة المجتمعية المختلفة، وتأهيل الراغبين في التعليم الجامعي من خلال برامج تتواصل لاحقًا مع البرامج الأكاديمية في الكليات والمعاهد الجامعية الأخرى، بالإضافة إلى توفير فرص ثانية للكبار لمواصلة تعليمهم وتدريبهم (نذر، وآخرون، 2003، ص158).

وظائف كليات المجتمع:

تتنوع الوظائف التي تؤديها كليات المجتمع على النحو الآتي (العبسي، 2017، ص160-261؛ محمد، 2015، ص34).

- -وظيفة التعليم الانتقالي: تقدم كلية المجتمع برنامجًا دراسيًا مماثلا للبرامج التي تقدمها الجامعة في السنتين الأُوليين، بحيث يستطيع الطالب بعد إتمامه هاتين السنتين بنجاح أن ينتقل إلى السنة الثالثة في الجامعة.
- وظيفة تعليم الكبار والتعليم المستمر: تفترض كلية المجتمع أن التعليم عملية مستمرة تستغرق العمر كله، ومن واجباتها توفير فرص التعليم المستمر للكبار الذين يرغبون في تحسين أوضاعهم.
- -وظيفة التطوير التعليمي: وتتعلق هذه الوظيفة بإصلاح أو معالجة النقص في مؤهلات الطلبة التعليمية.
- -وظيفة الإرشاد والتوجيه: إنَّ الهدف الأساسي من هذه الوظيفة هو مساعدة الطلبة على التعرف على توجههم المهني.

- -وظيفة التدريب المهني: تقدم كلية المجتمع برامج مهنية لمدة سنتين أو أقل، وفيها يباشر العمل في مهنته فور انتهائه من الدراسة.
- -وظيفة التربية العامة والوطنية: وذلك لإمداد كل عضو من المجتمع بقسط من الثقافة العامة التي تساعده على أداء مهمته كإنسان والمشاركة في الأنشطة.

ومما سبق فإن كليات المجتمع مؤسسات تعليمية حيوية تلي المرحلة الثانوية، حيث تقدم برامج أكاديمية ومهنية تهدف إلى تلبية احتياجات المجتمع المحلي. وقد نشأت هذه الكليات في أوائل القرن العشرين، مع التركيز على توفير تعليم منخفض التكلفة، وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة.

وتتنوع أهداف كليات المجتمع؛ لتشمل التعليم المهني، والتعليم العام، وخدمة المجتمع، مما يجعلها مناسبة لمختلف الفئات العمرية، والخلفيات الثقافية، بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه الكليات تقوم بدور مهم في التعليم الانتقالي، وتعليم الكبار، والتطوير التعليمي، والإرشاد المهني، والتدريب المهني، مما يعكس التزامها بتعزيز المهارات والمعرفة في المجتمع. لذا، تمثل كليات المجتمع نموذجًا تعليميًا متكاملًا يسهم في تحقيق العدالة التعليمية وتلبية احتياجات سوق العمل.

ثانيًا الدراسات السابقة

الدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية:

هدفت دراسة العنزي (2015) إلى معرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأمير سطام بمحافظة الخرج، والتعرف على أثر إدراكهم للعدالة التنظيمية في تعزيز هذا السلوك، إلى جانب استقصاء مدى اختلاف الآراء حول ذلك بحسب المتغيرات الشخصية والوظيفية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة شملت جميع العاملين الإداريين في الجامعة البالغ عددهم (140) موظفًا. وأظهرت النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين مرتفع، كما تبين وجود تأثير إيجابي للعدالة التنظيمية على هذا السلوك، مما يشير إلى أن بيئة العمل العادلة تعزز من المبادرات الإيجابية لدى الموظفين.

وهدفت دراسة (Diricana, 2016) إلى تحليل سلوكيات المواطنة التنظيمية والسلوكيات المضادة للإنتاجية بين أعضاء هيئة التدريس في إحدى الجامعات بشمال قبرص، إلى جانب دراسة العلاقة بين هذه السلوكيات وبعض الخصائص الديموغرافية.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من (348) ذكرًا و(297) أنثى. وأشارت النتائج إلى أن أعضاء هيئة التدريس، لا سيما في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، أظهروا سلوكًا عاليًا من المواطنة التنظيمية، مما يعكس أثر هذه السلوكيات في دعم بيئة العمل الأكاديمية وتحسين أدائها.

وسعت دراسة الشمري (2020) إلى التعرف على مدى ممارسة رئيسات الأقسام التعليمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لسلوك المواطنة التنظيمية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما هدفت إلى معرفة أثر نوع الكلية (علمية أو إنسانية) في هذا السلوك، واستكشاف الصعوبات التي تعيق ممارسته.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (570) عضو هيئة تدريس، كما تم إجراء مقابلات مع (28) من رئيسات الأقسام. وكشفت النتائج عن أن مستوى ممارسة السلوك كان متوسطًا، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بحسب نوع الكلية، إضافة إلى وجود تحديات تحد من ممارسة هذا السلوك بشكل فعال.

كما هدفت **دراسة الحلواني ومحمد (2022)** إلى تحسين الممارسات المرتبطة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسيوط؛ وذلك من خلال تحسين الممارسات المرتبطة بسمات القيادة الأخلاقية

وسلوكياتها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بذات الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وصممت استبانتين إحداهما للتعرف على واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط لسمات القيادة الأخلاقية وسلوكياتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بذات القسم، والأخرى للتعرف على واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتم تطبيق أدوات الدراسة على عينة عشوائية قوامها (282) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بواقع (77) عضوا بنسبة 13.55% من الكليات العملية (الزراعة، والهندسة)، و(205) أعضاء بنسبة 56.78% من الكليات النظرية (التربية، والآداب).

وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط للقيادة الأخلاقية تحققت بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ووُجِدت فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) بين واقع ممارستهم للقيادة الأخلاقية لصالح الكليات العملية، وأظهرت النتائج أن واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسيوط للمواطنة التنظيمية تحققت بدرجة كبيرة في معظم الممارسات، ووُجِدت فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) بين واقع ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية لصالح الكليات العملية، وكشفت النتائج عن وجود علاقه ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية وبين ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية عند (0.01).

واقترحت الدراسة مجموعة من الآليات في ثلاثة محاور هي: تحسين الممارسات المرتبطة بالقيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وتحسين الممارسات المرتبطة بالمواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وآليات عامة تخص الجامعة لتحسين الممارسات الأخلاقية والتطوعية لكل من القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

وهدفت دراسة (**Ngọc et al., 2022**) إلى قياس تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي بمدينة هوشي منه في فيتنام، وذلك من خلال دراسة أبعاد الالتزام الثلاثة: العاطفي، المعياري، والاستمرارية.

وقد استخدم الباحثون المنهج الكمي، واعتمدوا على نموذج المعادلات الهيكلية (Smart PLS-SEM) لتحليل البيانات، التي تم جمعها بواسطة استبانة مطبقة على عينة مكونة من (301) من الموظفين، في (21) مؤسسة تعليمية. وتوصلت النتائج إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية، مثل المساعدة، والولاء، والتنمية الذاتية، وغيرها، تؤثر بشكل إيجابي ودال إحصائيًا على أبعاد الالتزام التنظيمي، مما يعكس أهمية تعزيز هذه السلوكيات لرفع مستوى الولاء المؤسسي.

ثانيًا: دراسات متعلقة بكليات المجتمع

هدفت دراسة ماثور ونيجي (Mathur & Negi,2010) إلى التعرف على العلاقة بين القيادة والفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة التي طُبقت على عينة قصدية مكونة من (150) فردًا من القيادات الأكاديمية والإدارية في منطقة جواليور بالهند. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباطًا إيجابيًا عاليًا بين نمط القيادة والفعالية التنظيمية، حيث أظهرت النتائج أن تعزيز المهارات القيادية للمسؤولين ينعكس إيجابيًا على أداء الموظفين، مما يرفع مستوى الفعالية التنظيمية. كما تبين أن وضوح التعليمات والتغذية الراجعة يؤديان إلى تحسين أداء العاملين.

وهدفت دراسة مكيني (McKinney,2011) إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية داخل كليات المجتمع. واعتمدت الدراسة المنهج النوعي من خلال أسلوب دراسة الحالة، واستخدمت المقابلات شبه المقننة كأداة لجمع البيانات من عينة قصدية مكونة من (6) أفراد من القيادات الإدارية في ست كليات مجتمع. وأظهرت النتائج أن دعم القيادة

يمثل العامل الأكثر تأثيرًا في الفعالية التنظيمية، تلاه البيئة الداعمة، ثم التخطيط الإستراتيجي (وضوح الرؤية والأهداف)، وأخيرًا توفر الموارد المالية والتقنية.

وسعت دراسة فار (Pharr, 2014) إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة والثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية وفقًا لأبعاد كاميرون التسعة، التي تشمل: رضا الطالب، التطوير الأكاديمي، التطوير الوظيفي، التنمية الشخصية، رضا العاملين، التطوير المهني، جودة الكلية، الانفتاح المؤسسي، والصحة التنظيمية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة، وطبقت على عينة عشوائية بلغت (346) عضو هيئة تدريس وإداري في كليات المجتمع بولاية كاليفورنيا. وأظهرت النتائج علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية ومعظم أبعاد الفعالية التنظيمية، وكذلك بين القيادة والفعالية، باستثناء التطوير الأكاديمي للطلاب.

وهدفت دراسة سودهي (Sodhi,2016) إلى فهم تصورات الهيئة الإدارية حول مدى وضوح تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية. واعتمدت الدراسة المنهج النوعي من خلال دراسة الحالة، واستخدمت المقابلات شبه المقننة ومجموعات التركيز كأدوات للدراسة. شملت العينة (19) من أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية.

وأظهرت النتائج تصورات سلبية حول تطبيق معايير الاعتماد، بسبب ضعف الاتصال مع هيئات الاعتماد، وزيادة عبء العمل، وصعوبة الوصول للمعلومات، مما انعكس سلبًا على وضوح المعايير. كما اتفق المشاركون على أهمية التخطيط الإستراتيجي لتحديد مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية.

وهدفت دراسة هاميلتون (Hamilton,2017) إلى استكشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية في كليات المجتمع ذات الطابع الفني والتجاري بجنوب إفريقيا. استخدمت الدراسة المنهج النوعي، وأجريت على عينة قصدية مكونة من (45) فردًا من بين (72) من رؤساء الأقسام والموظفين. وتوصلت النتائج إلى أن المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية كلاهما بدرجة مرتفعة، مع وجود علاقة ارتباط متبادلة بينهما. كما أظهرت الدراسة أن اللوائح الإدارية كانت من أهم المؤثرات على المناخ والفعالية التنظيمية، وأوصت بأن تتعامل القيادة مع العوامل التنظيمية بنفس أهمية العمليات الأكاديمية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

الدراسة الحالية التي تتناول معوقات تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية في كليات المجتمع بالمملكة العربية السعودية تتشابه مع الدراسات السابقة في تركيزها على سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير رئيس في بيئات التعليم العالي، كدراسات العنزي (2015) والحلواني، ومحمد (2022) وDiricana (2016)، وتتشابه معها أيضا في استخدام المنهج الوصفي. واختلفت معها في أنها اعتمدت على المنهج الوصفي الوثائقي.

كما أن الدراسة الحالية تتميز بتركيزها على جانب المعوقات التي تحول دون تطبيق هذا السلوك، بخلاف الدراسات السابقة التي ركزت على قياس مستوى السلوك أو تحليل تأثير بعض العوامل عليه مثل العدالة التنظيمية أو القيادة الأخلاقية أو الخصائص الديموغرافية، دون التطرق بشكل مباشر أو موسع إلى التحديات الميدانية التي تواجه هذا التطبيق.

كما أن تركيز الدراسة الحالية على كليات المجتمع يمثل اختلافًا في البيئة البحثية مقارنةً بدراسات تناولت جامعات حكومية أو أقساما أكاديمية محددة، مما يعزز من خصوصية نتائجها ويمنحها بعدًا تطبيقيًا يساهم في صياغة سياسات داعمة في هذا النوع من المؤسسات التعليمية.

النتائج:

إجابة السؤال الذي ينص على: ما معوقات تطبيق أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية في كليات المجتمع في المملكة العربية السعودية؟

من خلال تحليل الأدبيات والدراسات السابقة، يمكن تصنيف المعوقات التي تحد من ممارسة أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية في كليات المجتمع في المملكة إلى أربعة محاور رئيسة، على النحو الآتي:

أولًا: المعوقات التنظيمية والإدارية

تمثل البيئة الإدارية في كليات المجتمع أحد أبرز العوامل المؤثرة على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية. ويبرز في هذا السياق عدة عوائق، من أهمها:

- البيروقراطية الإدارية والمركزية في اتخاذ القرار من أبرز المعوقات التي تحد من مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القرارات المؤسسية، مما يضعف من إحساسهم بالانتماء ويقلل من مبادراتهم التطوعية.
- ضعف وجود نظم فعالة للمكافآت المادية والمعنوية التي تعزز من السلوكيات التنظيمية الإيجابية، الأمر الذي يثبط دافعية الأعضاء للمشاركة في الأنشطة التطوعية أو التعاون المؤسسي.
- نقص في الموارد الداعمة للأنشطة غير الأكاديمية، مثل برامج خدمة المجتمع أو الإرشاد التطوعي، مما يحد من قدرة الأعضاء على ممارسة أدوار تتجاوز المهام الوظيفية الرسمية.
- التركيز على الأدوار التقليدية لأعضاء هيئة التدريس، كتحديد عبء التدريس، دون وجود تشجيع مؤسسي للأدوار الإضافية التطوعية، الأمر الذي يحد من ظهور سلوك المواطنة التنظيمية.

ثانيًا: المعوقات القيادية

تُعد القيادة الأكاديمية عاملًا رئيسيا في تفعيل سلوك المواطنة، إلا أن بعض الممارسات القيادية تُشكل عائقًا أمام ذلك، ومن أبرزها:

- افتقار بعض القيادات الأكاديمية إلى تبني سلوك المواطنة التنظيمية في ممارساتهم؛ مما يؤدي إلى ضعف في تحفيز الأعضاء على تبني هذه السلوكيات.
- اعتماد البعض لنمط القيادة القائم على السيطرة واتخاذ القرارات الفردية يحد من تمكين الأعضاء ويُثبط روح المبادرة والابتكار، مما يقلل من فرص بروز السلوك التطوعي والعمل الجماعي.

ثالثًا: المعوقات الفردية

تتأثر ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية أيضًا بجملة من العوامل الشخصية والمهنية التي تتعلق بأعضاء هيئة التدريس أنفسهم، وتشمل:

- ضغوط العمل الأكاديمي حيث يشكل ازدحام الجداول التدريسية وتعدد المهام الإدارية عبئًا على الأعضاء، مما يقلل من تفرغهم للمشاركة في الأنشطة التطوعية والمجتمعية.
- ضعف التقدير المؤسسي، بانخفاض دافعية الأعضاء لتقديم مساهمات تتجاوز نطاق مسؤولياتهم الرسمية.
- محدودية الوعي المفاهيمي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس حول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين الأداء المؤسسي، مما يؤثر سلبًا على مشاركتهم الفعالة في هذا المجال.

رابعًا: المعوقات الثقافية والبيئية

تشكل الثقافة التنظيمية والبيئة المجتمعية المحيطة بالكليات عاملًا مؤثرًا في مدى تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويتجلى ذلك في عدة صور، منها:

- اعتماد بعض الكليات على ثقافة الروتين الإداري وضعف تشجيع منسوبي الكليات على الإبداع والابتكار، الأمر الذي يُسهم في انتشار السلوكيات السلبية واللامبالاة المؤسسية.
- ضعف آليات التواصل والتكامل المؤسسي، حيث يؤدي غياب فرق العمل المشتركة ومبادرات التعاون بين الأقسام إلى ضعف التفاعل التنظيمي، مما يحد من مظاهر التعاون التطوعي بين الأعضاء.
- النظرة الدونية من المجتمع للكليات مقارنة بالجامعات التقليدية، مما ينعكس سلبًا على حافز الانتماء والتميّز المهني لدى أعضاء هيئة التدريس.
- ضعف الاستقلالية الكافية التي تتيح لها تبني سياسات تحفيزية مرنة تعزز من سلوك المواطنة التنظيمية كونها تتبع الجامعات.

ثانيًا: عرض نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: ما متطلبات تطبيق أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية في كليات المجتمع؟

في ضوء تحليل الأدبيات السابقة والمعوقات المرتبطة بتطبيق سلوك المواطنة التنظيمية، يمكن استخلاص عدد من المتطلبات الأساسية التي من شأنها تعزيز ممارسة هذا السلوك من قبل أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع، وهي كما يلي:

- منح أعضاء هيئة التدريس دورًا أكبر في اتخاذ القرار، وتخفيف حدة المركزية الإدارية بما يُشعرهم بالانتماء والمشاركة الفاعلة.
- تطوير أنظمة مكافآت تشمل الجوانب التطوعية واللامنهجية، بما في ذلك الإرشاد الأكاديمي وخدمة المجتمع.
- توفير الموارد المالية والبشرية للأنشطة من خلال توفير دعم مادي ومعنوي للبرامج التي تتجاوز المهام التدريسية، كالمبادرات الطلابية والمشاريع المجتمعية.
- توفير قيادة أكاديمية ملهمة تتبنى الممارسة الفعلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية، مثل التعاون والمبادرة.
- تبني أنماط القيادة التشاركية والتحويلية لتمكين أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على المبادرة من خلال أساليب قيادية تشجع على التعبير والمبادرة وتوزيع الصلاحيات.
- تخفيف الضغط الناتج عن المهام التدريسية والإدارية، بما يسمح للأعضاء بالمشاركة في الأنشطة التطوعية.
- مراجعة نظم التقدير والدعم المهني بما يعزز دافعية الأعضاء للمساهمة بأدوار تطوعية.
- تنفيذ برامج توعوية وتدريبية لرفع وعي أعضاء هيئة التدريس بمفهوم المواطنة التنظيمية وأثرها على الأداء المؤسسي يمثل شرطًا أساسيًا لتمكينهم من ممارستها.
- بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع على التعاون والمبادرة والتكامل بين الفرق الأكاديمية.
- تشجيع العمل الجماعي والتواصل بين الأعضاء عبر فرق العمل المشتركة يسهم في إحياء روح المواطنة داخل المؤسسة.
- تحسين الصورة المؤسسية لكليات المجتمع لتغيير النظرة المجتمعية السلبية تجاه كليات المجتمع بما يعزز انتماء الأعضاء وحماسهم تجاه المؤسسة.
- تعزيز استقلالية كليات المجتمع في صنع السياسات من خلالها منحها استقلال للقرار الأكاديمي والإداري.

- لتحقيق التكامل بين الجانب المهني والجانب القيمي، لا بد من تضمين مفاهيم المواطنة التنظيمية ضمن محتوى المناهج والبرامج.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثتان بما يلي:

التوصيات

- ضرورة إعداد إستراتيجية وطنية لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، تتضمن برامج توعوية وتدريبية تستهدف جميع منسوبي كليات المجتمع، وتستند إلى معايير مؤسسية واضحة مرتبطة بالأداء والسلوك المهني.
- إطلاق مبادرات مؤسسية لتحفيز السلوك التطوعي داخل كليات المجتمع، من خلال إقامة برامج تنافسية تُمنح فيها جوائز تقديرية لمن يُظهر سلوكيات تنظيمية إيجابية تتجاوز حدود الواجبات الرسمية.
- إنشاء وحدات داخلية أو لجان دائمة تُعنى بتعزيز ثقافة المواطنة التنظيمية، يكون من مهامها رصد الممارسات المتميزة، وتقديم الدعم الفني والإداري للأقسام الأكاديمية لتطوير بيئات عمل مشجعة على المبادرة والمسؤولية.
- دمج موضوعات المواطنة التنظيمية ضمن برامج إعداد أعضاء هيئة التدريس الجدد، لا سيما في برامج الدبلوم العالي أو التطوير المهني المستمر، مما يُسهم في ترسيخ هذه السلوكيات منذ المراحل الأولى للانضمام الأكاديمي.
- تشجيع القيادات الأكاديمية على تبنّي ممارسات إدارية مرنة من خلال برامج تطوير قيادي خاصة لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام، تُركز على مهارات التحفيز، والتمكين، والتواصل المؤسسي، كأساس لتعزيز المناخ الإيجابي.
- ربط تقييم الأداء المؤسسي لكليات المجتمع بمؤشرات نوعية تشمل سلوك المواطنة التنظيمية، كالمشاركة في المبادرات المجتمعية أو التعاون بين الأقسام، مما يعزز أهمية هذه السلوكيات في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تعزيز التكامل بين كليات المجتمع والقطاعين العام والخاص في تنفيذ مشاريع مجتمعية ومهنية، تُوفر سياقات عملية تُمارس فيها المواطنة التنظيمية بشكل فعلي، مما يرفع من مستوى الانخراط المؤسسي لأعضاء هيئة التدريس.

المقترحات:

- دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في كليات المجتمع السعودية.
- إجراء دراسات مقارنة بين كليات المجتمع والكليات الجامعية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، وتحليل تأثير البيئة المؤسسية والقيادية على ممارسته، لتحديد الفروق وبناء نماذج إرشادية مناسبة.

المراجع:

الأطرش، أ. ماريديني، م. (2023) *سلوك المواطنة التنظيمية في البيئة الجامعية: دراسة تحليلية* .دار المناهج.

بولسن، م. بيرنا، ل. (2019) .*فهم التعليم العالي: مدخل اجتماعي ثقافي* (عبد الله الجعيد، ترجمة). دار جامعة الملك سعود للنشر.

الجعيثني، خ. (2017). *درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميهم* [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.

الجمعية السعودية لكليات المجتمع .(2018) .*كليات المجتمع في المملكة العربية السعودية*.

الحبيب، ع. الصقري، ف. (2016). تقدير الذات الأكاديمية لدى طلاب كليات المجتمع بالمملكة العربية السعودية. *مجلة التربية. 169* (2)، 174- 209.

الحطاب، أ. الحبيب، ع. (2016). مدخل إستراتيجي لتحقيق التكامل بين وظائف كليات المجتمع السعودية ومتطلبات خطط التنمية. *مجلة كلية التربية، 27*(105)،387- 411.

الحلواني، ح. محمد، م. (2022). دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم: دراسة ميدانية بجامعة أسيوط. *مجلة كلية التربية، 38*(12)، 180-286.

خليل، أ(2018) . *سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات التعليمية: المفهوم والتطبيق*. دار الفكر العربي.

خيتو، ن. رشيد، أ. (2015). أثر ضغوط العمل على سلوك المواطنة التنظيمية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية، 22*(3)، 55– 74.

الدهبي، حي. (2016). العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أدرار.

سالم، م. (2017). التمكين الإداري وأثره في تطوير أداء القيادات التربوية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، 15* (2)، 33- 54.

السلايمة، ل. (2020). *دور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

الشمري، خ. (2020). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وسبل تحسينها . *مجلة كلية التربية. 4*(4)، 15- 58.

شهري، م. (2019). سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الجزائرية من وجهة نظر القادة الأكاديميين. *المجلة الإدارية في إدارة الأعمال، 15* (3)، 373- 403.

عباس، م. (2019). *ممارسات تقييم الأداء على سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.

العبسي، ر. (2017). تصور مقترح لمواءمة مخرجات كليات المجتمع في الجمهورية اليمنية مع متطلبات سوق العمل في ضوء الواقع الحالي لها. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 10* (28)، 155- 181.

العرايضة، ر. (2012). *مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدرسة الثانوية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

العنزي، ع. (2015). *أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين الإداريين في جامعة الأمير سطام بمحافظة الخرج* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك سعود.

العيسى، أ .(2011). *إصلاح التعليم في السعودية: بين غياب الرؤية وتعدد مشاريع الإصلاح*. دار جداول للنشر والتوزيع.

محمد، ع .(2015). *كليات المجتمع: رؤى مستقبلية في ضوء التغيرات العالمية*. دار المنهج.

المدبش، ع. (2019). تسويق مخرجات كليات المجتمع في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. *مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 3*(2)، 1-12.

مسمار، ل. (2019). *أثر الارتباط الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان العربية.

المعاني، أ .(2013) .*القيادة التربوية ومهارات القرن الحادي والعشرين*. دار المسيرة.

معمري، ح. بن زاهي، م. (2014). سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة .*مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 14* (3)، 43-54.

نذر، ع، وآخرون .(2003) .*كليات المجتمع: النشأة والتطور والواقع والتحديات* .وزارة التعليم العالي.

أبو نعمة، ر. (2016). *القيادة الإبداعية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في مدارس الثانوية بمحافظات غزة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

نوح، م. (2013). القيادة الفاعلة وتحقيق السلوك التنظيمي .*مجلة الإدارة والتنمية، 6*(2)،112- 130.

وليد، ش. (2016). *دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد خيضر بسكرة.

References

Abbas, M. (2019). *Performance appraisal practices and their effect on organizational citizenship behavior in private Jordanian universities* [Unpublished master's thesis]. Al al-Bayt University, (in Arabic).

Abu Ne'mah, R. (2016). *Creative leadership and its role in enhancing organizational citizenship behavior of teachers in secondary schools in Gaza governorates* [Unpublished master's thesis]. Academy of Management and Politics for Postgraduate Studies, (in Arabic).

Al-'Absi, R. (2017). A proposed framework to align the outputs of community colleges in the Republic of Yemen with labor market requirements in light of their current reality. *Arab Journal for Quality Assurance in Higher Education*, 10(28), 155–181, (in Arabic).

Al-'Anazi, A. (2015). *The impact of organizational justice on organizational citizenship behavior: An applied study on administrative staff at Prince Sattam University in Al-Kharj* [Unpublished master's thesis]. King Saud University, (in Arabic).

Al-'Araidah, R. (2012). *The level of ethical leadership among secondary school principals in Amman and its relationship to the level of organizational citizenship behavior as perceived by teachers* [Unpublished master's thesis]. Middle East University, (in Arabic).

Al-'Issa, A. (2011). *Education reform in Saudi Arabia: Between the absence of vision and the multiplicity of reform projects*. Jadawel Publishing and Distribution, (in Arabic).

Al-Atrash, A., & Mardini, M. (2023). *Organizational citizenship behavior in the university environment: An analytical study*. Dar Al-Manahij, (in Arabic).

Al-Dhahabi, H. (2016). *Organizational justice and its relationship to organizational citizenship behavior among workers in Algerian institutions* [Unpublished master's thesis]. University of Adrar, (in Arabic).

Al-Habib, A., & Al-Saqri, F. (2016). Academic self-esteem among community college students in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Education*, 169(2), 174–209, (in Arabic).

Al-Hattab, A., & Al-Habib, A. (2016). A strategic approach to achieving integration between the functions of Saudi community colleges and the requirements of development plans. *Journal of the Faculty of Education*, 27(105), 387–411, (in Arabic).

Al-Helwani, H., & Mohamed, M. (2022). The role of ethical leadership among heads of academic departments in enhancing organizational citizenship behavior of faculty members and their assistants: A field study at Assiut University. *Journal of the Faculty of Education*, 38(12), 180–286, (in Arabic).

Al-Jaithni, K. (2017). *The degree to which primary school principals practice ethical leadership and its relationship to organizational citizenship behavior among their teachers* [Unpublished master's thesis]. Islamic University, Gaza, (in Arabic).

Al-Ma'ani, A. (2013). *Educational leadership and 21st-century skills*. Dar Al-Maseerah, (in Arabic).

Al-Madbash, A. (2019). Marketing the outputs of community colleges in Saudi universities in light of the Saudi Vision 2030. *Al-Muntada Journal for Economic Studies and Research*, 3(2), 1–12, (in Arabic).

Al-Salāyma, L. (2020). *The role of social media in promoting organizational citizenship behavior among teachers in private basic schools in Amman from the principals' perspectives* [Unpublished master's thesis]. Middle East University, (in Arabic).

Al-Shammari, K. (2020). The degree to which participatory leadership is practiced by secondary school leaders in Hafar Al-Batin and ways to improve it. *Journal of the Faculty of Education*, 4(4), 15–58, (in Arabic).

Diricana, A. H. (2016). Organizational citizenship and counterproductive work behaviors among faculty members in a Northern Cyprus university. *Educational Sciences: Theory & Practice, 16*(5), 1627–1648. https://doi.org/10.12738/estp.2016.5.0051

Hamilton, L. (2017). Organizational climate and effectiveness in technical and vocational community colleges: A South African perspective. *Journal of Vocational Education & Training, 69*(4), 541–558. https://doi.org/10.1080/13636820.2017.1303781

Khalil, A. (2018). *Organizational citizenship behavior in educational institutions: Concept and application*. Dar Al-Fikr Al-Arabi, (in Arabic).

Kheitu, N., & Rashid, A. (2015). The impact of work stress on organizational citizenship behavior. *Arab Journal of Administrative Sciences*, 22(3), 55–74, (in Arabic).

Ma'mari, H., & Bin Zahi, M. (2014). Organizational citizenship behavior as a tool for organizational effectiveness in modern organizations. *Journal of Human and Social Sciences*, 14(3), 43–54, (in Arabic).

Mathur, S., & Negi, S. (2010). The relationship between leadership and organizational effectiveness in higher education institutions. *Journal of Educational Administration, 48*(5), 654–673. https://doi.org/10.1108/09578231011067791

McKinney, R. (2011). Factors influencing organizational effectiveness in community colleges: A qualitative case study. *Community College Review, 39*(2), 143–160. https://doi.org/10.1177/0091552111402184

Mismar, L. (2019). *The impact of job engagement on organizational citizenship behavior in private Jordanian universities* [Unpublished master's thesis]. Amman Arab University, (in Arabic).

Mohamed, A. (2015). *Community colleges: Future visions in light of global changes*. Dar Al-Manhej.

Nadher, A., et al. (2003). *Community colleges: Origins, development, current reality, and challenges*. Ministry of Higher Education, (in Arabic).

Ngọc, N. T., Minh, N. T., & Hà, T. T. (2022). The impact of organizational citizenship behavior on organizational commitment in Ho Chi Minh City higher education institutions. *Journal of Applied Research in Higher Education, 14*(3), 1125–1142. https://doi.org/10.1108/JARHE-08-2021-0302

Nuh, M. (2013). Effective leadership and achieving organizational behavior. *Journal of Management and Development*, 6(2), 112–130, (in Arabic).

Pharr, J. (2014). Leadership styles, organizational culture and organizational effectiveness: An examination using Cameron's nine dimensions. *Community College Journal of Research and Practice, 38*(9), 804–816. https://doi.org/10.1080/10668926.2013.829906

Poulsen, M., & Berna, L. (2019). *Understanding higher education: A sociocultural approach* (A. Al-Juaid, Trans.). King Saud University Press, (in Arabic).

Salem, M. (2017). Administrative empowerment and its impact on developing the performance of educational leaders. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 15(2), 33–54, (in Arabic).

Saudi Association of Community Colleges. (2018). *Community colleges in the Kingdom of Saudi Arabia*, (in Arabic).

Shahri, M. (2019). Organizational citizenship behavior among faculty members in Algerian public universities from the perspective of academic leaders. *Administrative Journal of Business Administration*, 15(3), 373–403, (in Arabic).

Sodhi, T. (2016). Academic accreditation standards clarity and organizational effectiveness: Administrators' perceptions. *Journal of Higher Education Policy and Management, 38*(3), 297–311. https://doi.org/10.1080/1360080X.2016.1174408

Stafford, D. (2006). *The community college story*. Washington, DC: American Association of Community Colleges.

Walid, S. (2016). *The role of organizational loyalty in developing organizational citizenship behavior among a sample of local administration employees in the state of M'sila* [Unpublished master's thesis]. University of Mohamed Khider Biskra, (in Arabic).