

”
سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق التميز
التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة آسياسيل

م.م. مروان صباح حسن

الجامعة العراقية

“

المستخلص:

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على (سلوك المواطنة التنظيمية) وبيان أهميتها للمنظمة المبحوثة في تحقيق التميز، وقد اختيرت عينة الدراسة لتشمل العاملين في المنظمة، ولتحقيق هدف الدراسة طُورت استبانة ووزعت على عينة بلغت (90) استبانة، واستُرُجعت (80) منها صالحة للتحليل، وعولجت البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وكانت أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث هي انعدام الارتباط والتأثير بين محاور الدراسة (سلوك المواطنة التنظيمية) و(التميز التنظيمي) فيما يخص العينة المبحوثة، وكانت أهم التوصيات هي ضرورة اتباع المنظمة المبحوثة سياسات وأساليب محددة من شأنها زيادة مستوى الوعي لدى العاملين بأهمية "سلوك المواطنة التنظيمية" من خلال تحفيز العاملين وتدريبهم لتعزيز ممارسة السلوك التطوعي. الكلمات المفتاحية: سلوك المواطنة التنظيمية، سلوك الدور الإضافي، التميز التنظيمي.

Abstract:

The study aim to highlight these (behavior of organizational citizenship) and focus on Its importance to the organization concerned to achieving privilege. The sample of the study was selected include the employees of the organization and to achieve the goal of the study, a questionnaire has developed and distributed on a sample reached to (90) questionnaire and retrieved (80) of them for analysis data were processed using many statistical methods by using statistical program (SPSS). the main findings of the researcher were the lack of the correlation and the influence between the axes as study (behavior of the organizational citizenship) and (organizational discrimination) with respect to the sample, The most important recommendations were being investigated specific policies and methods, with increase the level of awareness and training workers to promote the practice of a voluntary behavior.

المبحث الأول: الإطار العام للمبحث

مقدمة:

يعد سلوك المواطنة التنظيمية من الموضوعات الإدارية التي أنتجها مؤخراً الفكر الإداري المعاصر وحظي باهتمام الباحثين والممارسين، ولاسيما وأن المنظمات تعيش في واقع متغير متسارع معقد وفي ظل منافسة قوية في مختلف القطاعات، لذا كان لزاماً على المنظمات التي تروم البقاء والتميز في السوق أن تبحث عن سلوكيات مميزة تتجاوز فيها الأطر الرسمية وتقفز بها فوق الروتين في أداء الواجبات والمهام، لما لهذه السلوكيات من أهمية في تعزيز فاعلية أداء المنظمة والتي ستعود عليها بالمنافع، والمنظمات التي تسعى لتحقيق التميز في أدائها في ظل تلك المنافسة الشرسة عليها تدعيم

وتشجيع الدور الإضافي التطوعي للعاملين وتهيئة المناخ المحفز لتلك السلوكيات، لأن مطلب التّميّز أصبح مطلباً لكل المنظمات في العصر الحالي كي تتمكن من البقاء والمنافسة. وهنا ربط واضح في هذه الدراسة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والتّميّز التنظيمي للمساهمة في بناء نموذج يفسر السلوك الإنساني للعاملين وصولاً إلى التّميّز، انطلاقاً من القناعة بأن المنظمات التي تستقطب وتوظف عاملين مميزين يقومون بسلوكيات وواجبات تتجاوز متطلبات الأداء الرسمي لتحقيق التّميّز في الأداء.

1. مشكلة البحث:

تواجه بعض المنظمات العامّة والخاصّة تحديات كبيرة في بيئة أعمالها التي تتصف بالتغيير الدائم والاضطراب الذي أصبح سمة متلازمة لها، ولعل أهم هذه التحديات اشتداد المنافسة بين المنظمات والأزمات الاقتصادية والسياسية والحروب، بسبب ذلك فرضت على المنظمات ضرورة البحث والتفتيش عن العناصر الرئيسة لمواجهة التحديات والوقوف بشكل قوي تجاهها حتى تتمكن من المضي والاستمرار في تحقيق التّميّز في عملها. ونظراً لما يمثله العنصر البشري من أهمية بالغة في قيادة المنظمات نحو التّميّز فقد اهتم الفكر التنظيمي اهتماماً بالغاً بالعوامل المؤثرة في النهوض بمستوى أداء العاملين، ومن المفاهيم التي ظهرت في الآونة الأخيرة ولها تأثير إيجابي على الأداء هو مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية الذي يعني مدى القيام العاملين بسلوكيات تطوعية اختيارية خارجة عن مجال الأدوار الرسمية من أجل خدمة المنظمة من دون الحصول على حوافز مقابل ذلك، فالمنظمات التي تعتمد فقط على العمل الرسمي لعاملها تصبح ضعيفة هشّة، ولذلك أصبح هذا السلوك مطلباً مهماً لكثير من المنظمات بسبب الإيجابية التي يحققها ومن بينها تحسين مستوى كفاءة المنظمة وتميزها ورفع الروح المعنوية للعاملين، ومن خلال ملاحظة الباحث للسلوكيات في المنظمات فقد لوحظ أن قيام العاملين بتلك السلوكيات غير الرسمية التطوعية تكاد تكون محدودة في أداء الأعمال التي يقدمونها، مما دفع الباحث إلى بحث هذا الموضوع والتعرف على مدى ممارسته من قبل العاملين في المنظمة المبحوثة ومدى توفر مظاهر التّميّز التنظيمي ثم ما مدى وجود علاقة بينهما.

وفي ضوء ما تقدم يمكن بلورة مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

- أ. ما مستوى توفر محور الدراسة (سلوك المواطنة التنظيمية) في الشركة المبحوثة.
- ب. ما مستوى توفر محور الدراسة (التميز التنظيمي) في الشركة المبحوثة.
- ج. ما مستوى الأهمية لأبعاد محور الدراسة (سلوك المواطنة التنظيمية) في الشركة المبحوثة.
- د. ما مستوى الأهمية لأبعاد محور الدراسة (التميز التنظيمي) في الشركة المبحوثة.

2. أهداف البحث:

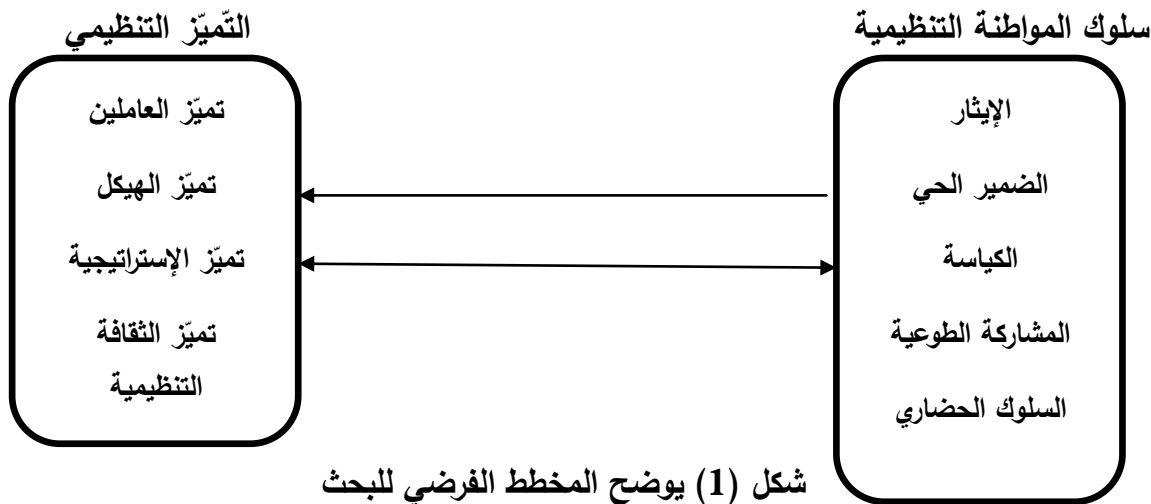
يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- أ. التعرف على مستوى أهمية أبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية (السلوك الحضاري، الضمير الحي، الكياسة، المشاركة الطوعية، الإيثار) ومستوى أهمية أبعاد محور التميز التنظيمي (تميز المرؤوسين، تميز الهيكل، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) لدى الشركة المبحوثة.
- ب. التعرف على مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلى مدى تحقق التميز التنظيمي في الشركة المبحوثة.
- ج. الكشف عن تحديد العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين (سلوك المواطنة التنظيمية) و(التميز التنظيمي) للشركة المبحوثة.

3. أهمية البحث:

يأتي أهمية هذا البحث لأنها تتناول واحدة من أهم الموضوعات في مجال إدارة الموارد البشرية، لأن دراسة السلوكيات البشرية تترك أثراً إيجابياً وتسهم في تحقيق المنظمات لأهدافها التنظيمية المنشودة، وتتبع أهمية الدراسة من ناحيتين أساسيتين الأولى من الناحية العلمية - النظرية - حيث يعد موضوع سلوك المواطنة من المفاهيم المعاصرة في الأدب الإداري، وندرة الكتابات - على حد علم الباحث - في مجال ربط هذا السلوك بالتميز المنظمي، كما يتطلب من الباحثين المزيد من الجهد للكشف عنه والاستفادة منه في الجوانب النظرية والعملية وإثرائه بشكل أفضل.

4. المخطط الفرضي للبحث:



5. فرضيات البحث:

استخدم البحث الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الأولى (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية والتميز

التنظيمي)، وقد تفرعت من هذه الفرضية الرئيسة إلى خمس فرضيات فرعية وهي:

- 1- لا توجد علاقة ارتباط بين (الإيثار) وأبعاد التميز التنظيمي.
 - 2- لا توجد علاقة ارتباط بين (السلوك الحضاري) وأبعاد التميز التنظيمي.
 - 3- لا توجد علاقة ارتباط بين (الضمير الحي) وأبعاد التميز التنظيمي.
 - 4- لا توجد علاقة ارتباط بين (الكياسة) وأبعاد التميز التنظيمي.
 - 5- لا توجد علاقة ارتباط بين (الروح الرياضية) وأبعاد التميز التنظيمي.
- الفرضية الرئيسة الثانية: (لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لسلوك المواطنة التنظيمية في التميز التنظيمي)، ومن هذه الفرضية الرئيسة تفرعت خمس فرضيات فرعية وهي:

- 1- لا يوجد تأثير معنوي لبعد (الإيثار) في أبعاد التميز التنظيمي.
- 2- لا يوجد تأثير لبعد (السلوك الحضاري) في أبعاد التميز التنظيمي.
- 3- لا يوجد تأثير لبعد (الضمير الحي) في أبعاد التميز التنظيمي.
- 4- لا يوجد تأثير لبعد (الكياسة) في أبعاد التميز التنظيمي.
- 5- لا يوجد تأثير لبعد (الروح الرياضية) في أبعاد التميز التنظيمي.

6. منهج البحث:

اعتمد البحث من أجل تغطية الإطار النظري المسح المكتبي للدوريات والمراجع والإنترنت، فضلاً عن ما تم إجرأه من مسح شامل لجمع البيانات من الشركة المبحوثة، وقد استخدم (المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية) في تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة للإجابة على الأسئلة واختبار الفرضيات.

7. مجتمع البحث واختبار العينة:

يتكون مجتمع البحث من كافة شاغلي الوظائف الإدارية والتنظيمية والعاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات في بغداد، وقد وزعت (90) استبانة على أفراد عينة البحث واسترجعت (80) صالحة للتحليل.

8. حدود البحث:

شمل البحث شركة آسيا سيل للاتصالات في بغداد، وتعد من أكبر شركات الاتصال في العراق وأقدمها من حيث التأسيس. أما الحدود الزمنية للبحث فقد استغرق البحث أربعة أشهر خلال العام 2017.

9. أداة جمع البيانات:

استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات واستقصاء آراء العينة، وفي هذه الاستبانة ثمة جزءان، الأول منها حول محور الدراسة (سلوك المواطنة التنظيمية) حيث إحتوت أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (السلوك الحضاري، الضمير الحي، الكياسة، الروح الرياضية، الإيثار)، والثاني حول محور الدراسة (التميز التنظيمي) حيث تضمنت أبعاد التميز التنظيمي (تميز المرؤوسين، تميز الهيكل، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)، وقد بلغ مجموع فقرات الاستبانة بفرعيها الأول والثاني (36) فقرة، واستخدم مقياس ليكرت الخماسي المتدرج (موافق بشدة - غير موافق إطلاقاً) وكان توزيع الفقرات كما يلي:

الجزء الأول:

الفقرات من (1-20) لقياس المحور المستقل (سلوك المواطنة التنظيمية) واستفدنا من دراسة (الهييتي، 2014)، وتوزعت فقرات هذا المحور كما يلي:

- 1- الإيثار (4) فقرات من (1-4)
- 2- الضمير الحي (4) من (5-8)
- 3- الكياسة (4) فقرات من (9-13)
- 4- الروح الرياضية (4) فقرات من (13-16)
- 5- السلوك الحضاري (4) فقرات من (17-20).

الجزء الثاني:

الفقرات من (21-36) لقياس المحور التابع (التميز التنظيمي) وهنا الاستفادة كانت من دراسة (الطائي والقيسي، 2016)، وتوزعت فقرات المحور كما يلي:

- 1- تميز العاملين (4) فقرات من (21-24)
- 2- تميز الهيكل التنظيمي (4) فقرات من (25-28)
- 3- تميز الإستراتيجية (4) فقرات من (29-32)
- 4- تميز الثقافة التنظيمية (4) فقرات من (33-36).

10. أساليب المعالجة الإحصائية:

تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن هذه المعالجات المستخدمة:

- 1- الوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- 2- التكرارات.

3- معامل الارتباط.

4- معادلة الانحدار الخطي.

11. الدراسات السابقة:

يُمثل (سلوك المواطنة التنظيمية) و(التميز التنظيمي) من الموضوعات التي نالت اهتماماً بالغاً في البحوث الإدارية، ومن هذه الدراسات:

1- دراسات عن سلوك المواطنة التنظيمية:

بيّنت الدراسات وجود علاقات مهمة لسلوك المواطنة التنظيمية مع متغيرات تنظيمية عديدة وهي بمنزلة محددات عالية لهذا السلوك. ومن الدراسات العربية التي أجريت في هذا الاتجاه، دراسة (المبيض، 1999) فقد كشفت هذه الدراسة على وجود تأثير معنوي لكل من الرضا الداخلي والخارجي والانتماء التنظيمي والحالة الاجتماعية في سلوكيات المواطنة التنظيمية. أما دراسة (العامري، 2003) فقد كشفت بأن لسلوك المواطنة التنظيمية آثاراً متعددة تشمل تحسين مستوى الكفاءة والفاعلية التنظيمية والارتقاء بمستوى الروح المعنوية للعاملين والحد من التسرب الوظيفي. أما دراسة (الدوسري، 2008) فقد كشفت بأن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى ضباط المديرية العامة لحرس الحدود والمديرية العامة للدفاع المدني بمنطقة الرياض ظهر مرتفعاً جداً. أما دراسة (القحطاني، 2014) فقد كشفت الدراسة بأن ارتفاع مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط طردياً مع مدى توفر الإبداع الإداري في القطاع العام بشكل أعلى منه في القطاع الخاص. أما دراسة (الهيدي، 2016) فقد كشفت الدراسة عن وجود تأثير للنقطة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية. أما دراسة (حميد، 2016) فقد كشفت أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تؤثر في تعزيز أداء العاملين.

أما الدراسات الأجنبية الميدانية التي تناولت علاقة سلوك المواطنة التنظيمية مع المتغيرات التنظيمية فقد وجد (Organ&Konovsky, 1989) أن هناك عاملين متعامدين هما المشاعر الايجابية والسلبية تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية. أما دراسة (Latham&Sharlicki, 1996) أن ادراك العدالة التنظيمية يؤثر على العلاقة بين التدريب وسلوكيات المواطنة التنظيمية. أما دراسة (1998 Schappe, فقد كشفت أن الرضا الوظيفي والشعور بالعدالة والانتماء الوظيفي القدرة التنبؤية بسلوك المواطنة التنظيمية. أما دراسة (Min-Huei, 2006) فقد كشفت أن المناخ العمل الايجابي وموارد المنظمة وشخصية الموظف والثقافة التنظيمية لها دور كبير بسلوك المواطنة التنظيمية. أما دراسة (Shodri, 2013) فقد كشفت عن وجود علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي والعوامل التي تشكل سلوك المواطنة التنظيمية.

2-دراسات عن التّميّز التنظيمي:

ثمة دراساتٍ عدّة تناولت التميز التنظيمي، ومن الدراسات العربية التي تم تناولها بهذا الاتجاه، وجد (الزطمة، 2011) عن وجود علاقة ارتباط وتأثير بين أداء المعرفة وتميز الأداء. أما دراسة (حافظ وكهية، 2014) فقد كشفت عن عدم وجود علاقة تأثير بين نموذج الأنماط القيادية ما عدا التأثير الجزئي الذي يوضح وجود علاقة تأثير بين نمط القيادة الديمقراطية والتّميّز التنظيمي. أما دراسة (عبد الوهاب، 2016) فقد كشفت عن وجود علاقة طردية ايجابية بين الشفافية الإدارية بكافة أبعادها والتّميّز التنظيمي. أما دراسة (علي، 2016) فقد كشفت عن وجود علاقة بين إدارة المعرفة الشاملة والتّميّز في الأداء ووجود علاقة تأثير بينهما. أما دراسة (حسن ودانوك، 2017) فقد كشفت عن وجود علاقة ارتباط بين أبعاد القدرات الجوهرية مجتمعة وبين أبعاد التّميّز التنظيمي مجتمعة. أما دراسة (العزاوي ومحسن، 2017) فقد كشفت عن وجود علاقة ارتباط بين التوجه الريادي والتّميّز التنظيمي. أما الدراسات الأجنبية الميدانية التي تناولت علاقة التّميّز التنظيمي مع المتغيرات التنظيمية فقد وجد (Qawasmeh, 2013) عن جود ارتباط ايجابي قوي بين التميز لجامعة جدارا الأردنية وبين الثقافة التنظيمية. (Faraji, 2012) فقد كشفت عن وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والتميز التنظيمي. أما دراسة (Alnaweigah, 2013) فقد كشفت عن وجود تأثير لإدارة المعرفة على مستوى التميز التنظيمي. أما دراسة (Pourtaher & Dehaghani, 2014) فقد كشفت عن وجود تأثير للالتزام التنظيمي على التميز التنظيمي.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: سلوك المواطنة التنظيمية:

1- مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية :

قدم مفهوم المواطنة التنظيمية أول مرّة من قبل Bateman و Smith (1983) ونوقش فيما بعد بشكل مفصل من قبل Oran (1988) (الشيواني، 2011، 204)، وقد تم تعريف المواطنة التنظيمية من قبل Konovsky (1994) بأنه "مجموعة التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي وتكون مفيدة جداً للمنظمة" (Konovsky, 1994, 656). وذكر (الجميل، 2013، 28) بأنه "درجة السلوك الإنساني الذي يقوم به العاملين سواء بشكل اختياري أو تطوعي يُوقع أثراً ايجابياً يسهم في خدمة المنظمة وزيادة قدرتها على الأداء التنظيمي من غير احتساب ذلك السلوك بصوره علنية ضمن جداول المكافآت والحوافز الرسمية"، كما يراها (Puka, 1999) على انه "سلوك إضافي تطوعي يسهم في خلق المناخ المناسب".

2- مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية:

هناك مدخلان أساسيان وهما (عبد الغني، 2011) :

أ- المدخل الأول: يشير هذا المدخل إلى أن هناك اختلاف بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي الرسمي، ووفقاً للمدخل هذا ينظر إلى هذه السلوكيات بأنها سلوك ذاتي لا يتم مكافأته، كما انه يحقق زيادة في الأداء بشكل فعال للمنظمة.

ب- المدخل الثاني: يؤكد هذا المدخل إلى الإرث الفكري لدراسات المواطنة المدنية في علوم الاجتماع والسياسة والفلسفة، حيث يتم النظر إلى المواطنة المدنية بأنها تحتوي على كل الممارسات الايجابية بالمجتمع، ويشمل هذا المدخل يتضمن السلوكيات التالية:

- السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور.
- السلوكيات التي تتجاوز السلوكيات الرسمية اللازمة للدور.
- السلوكيات السياسية.

3- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

حظيت هذه السلوكيات بأهمية واسعة بين الباحثين الاجتماعيين وعلماء السياسة والقانون كل حسب تخصصه، كما حظي بالاهتمام من قبل المتخصصين في الإدارة العامة، ويتجلى هذا الاهتمام من خلال الإصدار الخاص عن موضوع المواطنة والإدارة العامة في دورية الإدارة العامة الأمريكية، كما يمكن تلخيص أهمية هذه السلوكيات في الآتي (المصري، 2015، 23):

أ- تخفيف العبء المادي عن المنظمات فهو إضافة حقيقية لمواردها بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقرراً أن تتحمله المنظمات من توظيف لبعض الموظفين للتميز في الأداء.

ب- يحقق الحافز في العمل الوظيفي.

ج- يزيد من الفاعلية والكفاءة في العمل.

د- يوثق أواصر التعاون بين العاملين ويقوي العلاقات وهذا يعود بشكل ايجابي على التميز التنظيمي.

4- أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تناول جمهور من الباحثين الأبعاد التي تناولها Organ في تحديده لمفهوم المواطنة، والتي اعتمدها الباحث في هذه الدراسة، وهذه الأبعاد هي :

أ- الإيثار : وهو حب الزملاء في العمل والمتعاملين مع المنظمة والأخذ بيدهم في تأدية مهامهم بشكل طوعي كأن يكون إرشاد العاملين إلى أساليب عمل جديدة أو القيام بالعمل أثناء فترة غيابهم وكذلك الابتعاد عن الأنانية.

ب- الضمير الحي : وهو السلوك التطوعي للعاملين والذي يكون اكبر من الحد الأدنى لمتطلبات العمل مثل العمل بشكل جدي واتجار العمل في الأوقات المحددة واحترام التعليمات واللوائح وغيرها.

ج- الكياسة : وهي قدرة العاملين على منع وقوع المشاكل في العمل قبل حدوثها، أو العمل على خلق حلول مناسبة عند وقوعها، وعدم التجاوز على حقوق الآخرين.

د- المشاركة الطوعية : وهو سلوك العاملين التطوعي والذي يشير إلى المشاركة البناءة والفاعلة في كل ما يخدم مصلحة المنظمة، ومثالها حضور الاجتماعات والقيام بالأنشطة الغير ملزمة والتي تعود بالنفع على المنظمة (خضير، 2016، 82).

هـ- السلوك الحضاري : وهي المشاركة الفاعلة في إدارة المنظمة، وإعطاء الأولوية بمصلحة المنظمة وسبب وجودها ونجاحها، وإظهار سلوكيات الولاء لها بالحرص على سمعتها والحفاظ على صورتها ولمعانها (السعود وسلطان، 2008، 30).

5- المحددات الأساسية لسلوك المواطن التنظيمية:

هناك مسببات تقف وراء إبراز أو إزالة هذا السلوك، وأجريت العديد من الدراسات لإيجاد تفسيرات لهذه الظاهرة، ولعل من أهم العوامل التي تم تناولها:

أ- الرضا الوظيفي : يقصد بالرضا الوظيفي إجمالاً الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها أو أسلوب القيادة أو زملاء العمل، ولهذا تم إجراء دراسات عدّه من اجل الوقوف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطن التنظيمية، وأوجدت الدراسات أن العلاقة بينهما ايجابية، وان الرضا الوظيفي يعد من اكبر المحددات لسلوك المواطن التنظيمية، وهذا يعني بأن الموظف الراضٍ عن عمله سوف يسهم في ممارسة بعض السلوكيات الطوعية (العامري، 2003، 73).

ب- الالتزام التنظيمي : يقصد بالالتزام التنظيمي "اعتقاد ايجابي وقبول من قبل الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبتها في بذل أقصى درجات العطاء أو الجهد الممكن لصالح المنظمة مع الرغبة في الاستمرار في عضوية المنظمة" (Organ, 1990)، وقد أجريت العديد من الدراسات حول العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية، وأظهرت الدراسات أن لها علاقة ايجاب بينهما.

ج- العدالة التنظيمية : تتكون من ثلاثة أبعاد وهي (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) حيث أن مجموعها يؤدي إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في المنظمة، وبينت العديد من الدراسات أن العدالة التنظيمية لها اثر ايجابي في سلوك المواطن التنظيمية، حيث أن العاملين الذين يشعرون بالإنصاف فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية تولد شعوراً بالمسؤولية إزاء

المنظمة، وبالتالي يتشجع العاملون المشاركة في الأنشطة غير الرسمية والطوعية (العزاوي، 13: 2008).

د- القيادة الإدارية : تعد من العوامل المهمة والمؤثرة في تكوين مبادئ وثقافة تنظيمية والتي لها تأثيراً كبيراً في سلوك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، حيث أن سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة لها انعكاسات مباشرة على أفعال وسلوكيات العاملين، وكشفت الدراسات وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وهذه السلوكيات كون أن القائد التحويلي يقوم دوماً بتحفيز العاملين بذل أقصى ما يمكن وما متوقع منهم (العامري، 2003، 75).

هـ- الثقافة التنظيمية : يقصد بها الافتراضات الأساسية التي وجدت أو طورت بواسطة جماعة معينة من الأفراد من أجل مواجهة مشكلات التكيف الخارجي والتكامل والتنسيق الداخلي والتي استطاعت الثبات لمدة طويلة من الزمن مما جعلها من الثوابت الراسخة، كما أن الثقافة التنظيمية ليست الوحيدة لما يحدث في المنظمات، إلا أنها تعتبر من المتغيرات الرئيسة التي تقوم على تشكيل الكثير من السلوكيات الإدارية، وأثبتت الدراسات أن الثقافة التنظيمية العميقة يكون لها تأثيراً إيجابياً على السلوك التنظيمي (الزهراني، 2007، 39).

ثانياً: التميز التنظيمي:

التميز عبارة عن أسلوب حياة يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة (Ajaif, 2008, 227)، فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية انجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر (السيد، 2007، 114)، والتميز كذلك مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى لا يمكن تصوير تميز منظمة ما في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابه سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما أن مقصد الإدارة الجلي هي السعي إلى إحراز التميز، والآخر أن كل ما ينتج عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات تتصف بالتميز، والبعدان متكاملان وبعدين وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر (حسن، 2010، 39).

1- مفهوم التميز التنظيمي :

أوضح (Mcgregor) التميز بأنه "كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الانجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة" (الهلال، 2014، 25)، وبين (السلي، 2001، 80) بأنه "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، التي تحقق مستويات غير

عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه انجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضي العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة"، وأشار (Pinar & Girard, 2008, 31) "بأنه إجتهد المنظمات في اقتناص الفرص المؤكدة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف والحرص على المصادر وكفاءة الأداء".

2- أهمية التميز التنظيمي

أصبح التميز ومتطلباته في مقدمة الأهداف والأولويات التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها في ظل بيئة تنافسية متغيرة (الفاعوري، 2012، 30)، بوصفها تعبير عن القابليات المتميزة للمنظمة في تحقيق نتائج ترضي الأطراف المهمة بها، وتعبير عن فاعليتها التي تعد معياراً يعكس نجاحها في تحقيق أهدافها بتفوق ليكون ذلك محصلة ما تقوم به من كافة الفعاليات والنتيجة الحتمية التي تهدف الوصول إليها، فهو المرأة التي تعكس عملها (المشهداني، 2012، 84)، إذ انه قمة الأداء في المنظمات التي تحقق الإنجازات العظيمة والنتائج الباهرة التي تعتمد على تطبيق معايير الجودة والتغيير والتحسين والتطوير المستمر، والقدرة على التعامل والتكيف والتطوير، الذي يشكل الميزة التنافسية.

والتركيز على القيم المضافة المساعدة لتأسيس مجال التميز (Hitt, 2007, 231)، لا ينقطع اجتهد الإدارة إتمام مستوى التميز، بل لزاماً من متابعة الجهد وتحسينه، فالتميز لا يتحقق بالتمني ولكن بالتخطيط والإعداد والجهد المتواصل من أعضاء المنظمة جميعاً، وتحمل الإدارة العليا مسؤولية كبيرة في تهيئة البيئة التنظيمية لاستيعاب فكر التميز وتحقيقه على أرض الواقع ويستند الجهد من أجل التميز إلى تقنيات ومنهجيات إدارية متقدمة ومتطورة (الفتلاوي، 2012، 82) ولتحديد هذه الأهمية من خلال مجموعة الحقائق التنظيمية على المنظمات التي تسعى لبلوغ مستوى متميز في أدائها أن تأخذها بالحسبان كما وضحاها (المسعودي، 2008، 264) هي كما يلي:

- 1- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرائق للوقوف على العقبات التي تعترضها خلال ظهورها.
- 2- المنظمات بإحتياج إلى وسيلة لجمع المعلومات، لكي تستطيع اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية، من الذي يجب ترقيته، ومن الذي يمتاز بصفة الإيثار والمبادرة والتميز في أداءه.
- 3- المنظمة بإحتياج إلى تنمية أفرادها بصورة مستمرة بغض النظر إن كانوا مديرين أم موظفين، حتى يتمكنوا من الإسهام في جعل المنظمة على مستوى عالٍ من التميز في الأداء قياساً مع المنظمات المنافسة.

4- المنظمة بإحتياج إلى توفر المهارات اللازمة لمتخذ القرار سواء كانوا أفراداً أو مجاميع التأمل في أهمية الدور الذي يمارسوه وأهميته في إحراز الإبداع والتميز في المنظمات. فضلاً عن ذلك، لأهمية التميز العديد من المعاني والمطلوبات، فالمنظمات التي لم تستوعبها وتقوم بتبنيها سيكون من الصعب عليها بلوغ التميز (EFQM، 2003، 111).

3- أبعاد التميز التنظيمي:

يتحقق التميز في الأداء من خلال مجموعة من الأبعاد التي التركيز عليها من قبل الباحثين التي تتيح الفرصة للمنظمة للحصول على التميز والتي ستحقق الأهداف المرغوبة في حال اعتمادها والعمل عليها، وستعرض الأبعاد التي وقع عليها الاختيار بعد إجراء التحليل لعدد من الدراسات والبحوث التي تناولت التميز التنظيمي، والأبعاد هي كما يأتي :

أ- تميز المرؤوسين: يمثل درجة أنصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة، بامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانات إبداعية مميزة تساعد في تخطي العقبات التي تواجههم، والعمل على تحفيز وتشجيع الآخرين على أهمية المشاركة التي تغزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الكلية (المسعودي، 2008، 260).

ب- تميز الهيكل: يمثل درجة قدرة الإطار الهيكلي الذي يعمل على ربط أجزاء الهيكل التنظيمي ويحدد طبيعة العلاقات بين الأعمال والمركز والأقسام وكذلك التعاون الفعال بين أجزاء الهيكل التنظيمي ويوضح خطوط السلطة والمسؤولين بالطريقة التي تساعد أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة (حسوني، 2007، 214).

ج- تميز الإستراتيجية: يمثل التوجه نحو تبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء المنظمة (حسن، 2010، 42).

د- تميز الثقافة التنظيمية: تمثل مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذا المزايا صفة الاستمرارية النسبية وتمارس تأثير كبير على سلوك الأفراد في المنظمة (العيان، 2010، 311).

4- طرق تحقيق التميز المنظمي:

التميز لا يأتي عبثاً بل هو خطوات متلاحقة ومتراصة تكمل احدهم الأخرى إلى أن تصل المنظمة في نهاية المطاف إلى التميز المنشود بعد جهد ومتابعة مميزة، ويذكر (الضلاعين، 2011، 76) الخطوات التي ينبغي الاسترشاد بها من أجل بناء منظمات متميزة، وهي:

أ- تمكين الموظفين.

ب-نقل رؤية القيادة التنظيمية إلى الأفراد في المستويات الإدارية المتوسطة والتنفيذية فيما يتصل بعملية التميز التنظيمي.

ج- ربط التميز بعمليات ونشاطات المنظمة.

د- تقييم إمكانيات المنظمة فيما يتعلق بعملية التميز.

هـ- توظيف التقنية.

و- تشجيع التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.

5- نماذج التميز التنظيمي:

ظهرت هذه النماذج بالظهور منذ بداية خمسينات القرن الماضي، والسبب الرئيسة في ابتكارها هو رفع مستوى أداء المنظمات وإشاعة روح التنافس بينها في نشر روح ثقافة التميز والتفرد، ولعل من أكثر هذه النماذج شيوعاً هي:

أ- النموذج الياباني للتمييز (نموذج ديمينج): يعد هذا النموذج للتمييز المنبع الذي استلهمت منه جميع نماذج التميز أفكارها، استحدثت عام 1951 في اليابان وسُمي بهذا الاسم تقديراً لعبقريّة الدكتور (الدوارد ديمينج) ودوره البارز في تطوير مراقبة الجودة، يُطبق هذا النموذج كنظام إداري يصل إلى التميز في الأداء وركز على أن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام (بلكبير، 2016، 169).

ب- النموذج الأمريكي للتمييز (نموذج مالكوم بالدريج): يُعد بالدريج من ابرز رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، ولا يقلّ نموذجيه في التميز عن ديمينج، حيث وجد شهرة كبيرة على المستويين المحلي والعالمي، وتم إنشاء جائزة الجودة الأمريكية عام 1987 حيث حملت اسم (مالكوم بالدريج) تمشيناً له، وتعتبر هذه الجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفها تنمية القدرات التنافسية ودعم عناصر تميز الأداء، ونقل تجارب المنظمات التي تؤكد التميز إلى المنظمات الأخرى التي تعمل على تحسين أدائها لتصل إلى مراتب متقدمة التميز، وهناك عدة معايير للتقييم في نموذج جائزة بالدريج وهي (القيادة، المعلومات وتحليلها، تخطيط إستراتيجية الجودة، استخدام الموارد البشرية، تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات، نتائج الجودة، رضا العميل) (عقيلي، 2016، 184).

ج- النموذج الأوروبي للتمييز : أنشئ هذا النموذج من قبل المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة حيث يمكن استعماله من قبل المنظمات في إجراء تقييم ذاتي لمستويات أدائها، والحق هذا النموذج بما يُعرف بالجائزة الأوروبية للجودة عام 1991، بهدف تقديم الدعم والتشجيع للمنظمات الأوروبية للتطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة، ويعد من ابرز نماذج التميز استخدماً بالعالم، ويتكون هذا النموذج من عدة

عناصر وهي (القيادة، المدخلات، العمليات، المخرجات) (بلكبير، 2016، 169)، وركز هذا النموذج على القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتدير العلاقات المختلفة بالمنظمة (باشيوه ووارى، 2009، 113).

المبحث الثالث: عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها على مستوى العينة المبحوثة

يسعى هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها باستعمال البرنامج الإحصائي (spss) من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط ومعادلة الانحدار الخطي للمتغيرات المبحوثة وأبعادها الفرعية.

أولاً: المتغيرات الديمغرافية:

1- الجنس : وكانت النتائج كما في الجدول (1)

جدول (1) يمثل الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	21	53%
انثى	19	47%
المجموع الكلي	40	100%

2- سنوات الخبرة : وكانت النتائج كما في الجدول (2)

جدول رقم (2) يمثل سنوات الخبرة

السنوات	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 10	21	53%
من 10 الى اقل من 20	15	37%
من 20 فأكثر	4	10%
المجموع الكلي	40	100%

3- المؤهل العلمي : وكانت النتائج كما في الجدول (3)

جدول (3) يمثل المؤهل العلمي

المؤهل	التكرارات	النسبة المئوية
الثانوية فأقل	4	10%
دبلوم	10	25%
بكلوريوس	17	43%
دراسات عليا	9	22%
المجموع الكلي	40	100%

4- العمر : وكانت النتائج كما في الجدول (4)

جدول (4) يمثل العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئات العمرية
5%	2	أقل من 25
35%	14	25-35
38%	15	35-45
15%	6	45-55
7%	3	55 فأكثر
100%	40	المجموع الكلي

ثانياً: تشخيص واقع المتغير المستقل (سلوك المواطنة التنظيمية):

قيس هذا المتغير من خلال خمس أبعاد فرعية هي (الإيثار، السلوك الحضاري، الضمير الحي، الكياسة، الروح الرياضية)، إذ يشير الجدول (1) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية إذ بلغ (4.09) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (3) وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.19) (5%) وهذا يؤكد أهمية ودور هذه السلوكيات في العينة المبحوثة، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية:

1- الإيثار:

جدول رقم (5)

التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (الإيثار) وإجمالي المتغير المستقل (سلوك المواطنة التنظيمية)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		بشدة موافق (5)		موافق (4)		محايد (3)		غير موافق (2)	غير موافق (1) مطلقاً		الفقرات
		%	الوسط	%	ت	%	ت	%	ت	ت	%	ت	
21%	0.85	33%	4.00	38%	13	28%	15	3%	11	1	0%		Q1
26%	1.02	35%	3.93	33%	14	25%	13	5%	10	2	3%	1	Q2
25%	0.99	33%	3.95	40%	13	20%	16	5%	8	2	3%	1	Q3

23%	0.94	4.08	38%	15	40%	16	18%	7	3%	1	3%	1	Q4
13%	0.51	3.99	مؤشرات المتغير الفرعي (الإيثار)										
5%	0.19	4.09	إجمالي مؤشرات المتغير المستقل سلوك المواطنة التنظيمية										

يشير الجدول (5) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (الإيثار)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الأول فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.99)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.51) (13%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير بأربع فقرات، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الرابع، إذ بلغ قيمة الوسط له (4.08) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.94) ومعامل الاختلاف (23%)، أما السؤال الثاني فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.93)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.02) وقد بلغ معامل الاختلاف (26%).

2- السلوك الحضاري

تشير معطيات الجدول (6) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثاني (السلوك الحضاري) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (4.06)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.43) (10%)، أما على صعيد الفقرات فقد جرى قياس هذا المتغير من خلال أربعة فقرات، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الرابع، إذ بلغت قيمة الوسط له (4.15) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عاليين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.86) ومعامل اختلاف (21%)، وهذا مؤشر على أن العاملون في العينة المبحوثة يبذلون مجهوداً مميزاً في تحسين مهاراتهم لتحسين أدائهم، أما السؤال الأول الذي ينص (يحرص العاملون على متابعة الإرشادات والأنشطة للشركة بشكل كبير) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.98)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.92) وقد بلغ معامل الاختلاف (23%).

جدول رقم (6)

التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (السلوك الحضاري)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة (5)		موافق (4)		محايد (3)		غير موافق (2)		غير موافق مطلقاً (1)		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
23%	0.92	3.98	30%	12	45%	18	20%	8	3%	1	3%	1	Q1
21%	0.87	4.10	40%	16	33%	13	25%	10	3%	1	0%		Q2
25%	1.03	4.03	35%	14	45%	18	13%	5	3%	1	5%	2	Q3
21%	0.86	4.15	40%	16	40%	16	15%	6	5%	2	0%		Q4
10%	0.43	4.06	مؤشرات المتغير الفرعي (السلوك الحضاري)										

3- الضمير الحي

يظهر الجدول (7) وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثالث (الضمير الحي) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (4.10)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.37) (9%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير بأربع فقرات، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الأول، إذ بلغت قيمة الوسط له (4.28) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.68) ومعامل اختلاف (16%)، أما السؤال الرابع فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.93)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.05) وقد بلغ معامل الاختلاف (27%).

جدول رقم (7)

التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (الضمير الحي)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة (5)		موافق (4)		محايد (3)		غير موافق (2)		غير موافق مطلقاً (1)		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
16%	0.68	4.28	40%	16	48%	19	13%	5	0%		0%		Q1
24%	0.99	4.05	40%	16	33%	13	23%	9	3%	1	3%	1	Q2
21%	0.86	4.15	40%	16	40%	16	15%	6	5%	2	0%		Q3
27%	1.05	3.93	33%	13	43%	17	13%	5	10%	4	3%	1	Q4
9%	0.37	4.10	مؤشرات المتغير الفرعي (الضمير الحي)										

4- الكياسة

يعكس الجدول (8) وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الرابع (الكياسة) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (4.04)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.47) (12%)، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال أربعة فقرات، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الرابع، إذ بلغ قيمة الوسط له (4.11) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.87) ومعامل الاختلاف (21%)، أما السؤال الثاني فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.90)، وبتشتت عالٍ بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.06) وقد بلغ معامل الاختلاف (27%).

جدول رقم (8)

التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (القياسية)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة (5)		موافق (4)		محايد (3)		غير موافق (2)		غير موافق مطلقاً (1)		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
22%	0.90	4.10	38%	15	43%	17	13%	5	8%	3	0%		Q1
27%	1.06	3.90	35%	14	33%	13	23%	9	8%	3	3%	1	Q2
24%	0.97	3.98	33%	13	43%	17	18%	7	5%	2	3%	1	Q3
21%	0.87	4.11	38%	15	40%	16	18%	7	5%	2	0%		Q4
12%	0.47	4.04	مؤشرات المتغير الفرعي (القياسية)										

5- الروح الرياضية

يظهر الجدول (9) وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الخامس (الروح الرياضية) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (4.24)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.45) (11%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال أربعة فقرات، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الأول، إذ بلغت قيمة الوسط له (4.38) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.67) ومعامل اختلاف (15%)، أما السؤالين الثالث والرابع فقد حققا أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط لهما (4.15)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.66) وقد بلغ معامل الاختلاف (16%).

جدول رقم (9)													
التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (الروح الرياضية)													
معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق مطلقاً		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
15%	0.67	4.38	45%	18	50%	20	3%	1	3%	1	0%		Q1
16%	0.66	4.23	35%	14	53%	21	13%	5	0%		0%		Q2
16%	0.66	4.15	28%	11	63%	25	8%	3	3%	1	0%		Q3
16%	0.66	4.15	30%	12	55%	22	15%	6	0%		0%		Q4
11%	0.45	4.24	مؤشرات المتغير الفرعي (الروح الرياضية)										

ثالثاً : تشخيص المتغير التابع (التميز التنظيمي)

قيس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد فرعية هي (تميز العاملين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)، إذ يشير الجدول (10) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير التميز التنظيمي، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.23) حول الوسط المعياري البالغ (3) وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.23) (5%)، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية:

1- تميز العاملين

إذ يشير الجدول (10) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (تميز العاملين)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري إذ بلغ (4.21) وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.46) (11%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير بأربع فقرات، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الأول، إذ بلغت قيمة الوسط له (4.25) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت متوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.78) ومعامل اختلاف (18%) ، وهذا مؤشر على امتلاك العاملون في الشركة مستوى عالٍ من التعليم

والتدريب، أما السؤال الثاني الذي ينص (يشعر العاملون بانتمائهم العالي للشركة مما يجعلهم يعملون بإتقان ومثابرة) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (4.15)، وبتشتت متوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.70) وقد بلغ معامل الاختلاف (17%).

جدول رقم (10)													
التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (تميز العاملين) وإجمالي المتغير التابع (التميز التنظيمي)													
معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق مطلقاً		الفقرات
			(5)		(4)		(3)		(2)		(1)		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
18%	0.78	4.25	45%	18	35%	14	20%	8	0%		0%		Q1
17%	0.70	4.15	30%	12	58%	23	10%	4	3%	1	0%		Q2
16%	0.68	4.28	40%	16	48%	19	13%	5	0%		0%		Q3
20%	0.84	4.18	43%	17	35%	14	20%	8	3%	1	0%		Q4
11%	0.46	4.21	مؤشرات المتغير الفرعي (تميز العاملين)										
5%	0.23	4.23	إجمالي مؤشرات المتغير التابع التميز التنظيمي										

2- تميز الهيكل التنظيمي

جدول رقم (11)													
التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (تميز الهيكل التنظيمي)													
معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق مطلقاً		الفقرات
			(5)		(4)		(3)		(2)		(1)		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
15%	0.62	4.23	33%	13	58%	23	10%	4	0%		0%		Q1

18%	0.76	4.33	50%	20	33%	13	18%	7	0%		0%		Q2
17%	0.70	4.03	23%	9	60%	24	15%	6	3%	1	0%		Q3
19%	0.80	4.15	40%	16	35%	14	25%	10	0%		0%		Q4
11%	0.45	4.18	مؤشرات المتغير الفرعي (تميز الهيكل التنظيمي)										

يشير معطيات الجدول (11) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير الفرعي الثاني (تميز الهيكل التنظيمي) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (4.18)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف (0.45) (11%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال أربعة فقرات، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الثاني، إذ بلغت قيمة الوسط له (4.33) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت متوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.76) ومعامل اختلاف (18%)، أما السؤال الثالث فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (4.03)، وبتشتت متوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.70) وقد بلغ معامل الاختلاف (17%).

2- تميز الإستراتيجية

تشير معطيات الجدول (12) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (تميز الإستراتيجية)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير (تميز الإستراتيجية) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (4.18)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف (0.40) (10%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال أربعة فقرات، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الثاني، إذ بلغت قيمة الوسط له (4.28) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت دون الوسطين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.68) ومعامل اختلاف (16%)، أما السؤال الأول والرابع الذي فقد حققا أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط لهما (4.13)، وبتشتت متوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.72) وقد بلغ معامل الاختلاف (18%).

جدول رقم (12)

التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (تميز الاستراتيجية)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق مطلقاً		الفقرات
			(5)	ت	(4)	ت	(3)	ت	(2)	ت	(1)	ت	
18%	0.72	4.13	33%	13	48%	19	20%	8	0%		0%		Q1
16%	0.68	4.28	40%	16	48%	19	13%	5	0%		0%		Q2
19%	0.78	4.18	40%	16	38%	15	23%	9	0%		0%		Q3
18%	0.72	4.13	33%	13	48%	19	20%	8	0%		0%		Q4
10%	0.40	4.18	مؤشرات المتغير الفرعي (تميز الإستراتيجية)										

3- تميز الثقافة التنظيمية

تشير معطيات الجدول (13) وسطاً حسابياً عاماً لمتغير (تميز الثقافة التنظيمية) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (4.34)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف (0.34) (8%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال أربعة فقرات، وكما موضح في الجدول (13)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الثالث، إذ بلغت قيمة الوسط له (4.40) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عاليين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.55) ومعامل اختلاف (12%)، أما السؤال الأول فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (4.25)، وبتشتت دون الوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.67) وقد بلغ معامل الاختلاف (16%).

جدول رقم (13)

التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (تميز الثقافة التنظيمية)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق مطلقاً		الفقرات
			(5)	ت	(4)	ت	(3)	ت	(2)	ت	(1)	ت	
			%		%		%		%		%		

16%	0.67	4.25	38%	15	50%	20	13%	5	0%		0%		Q1
15%	0.66	4.33	43%	17	48%	19	10%	4	0%		0%		Q2
12%	0.55	4.40	43%	17	55%	22	3%	1	0%		0%		Q3
17%	0.74	4.38	53%	21	33%	13	15%	6	0%		0%		Q4
8%	0.34	4.34	مؤشرات المتغير الفرعي (تميز الثقافة التنظيمية)										

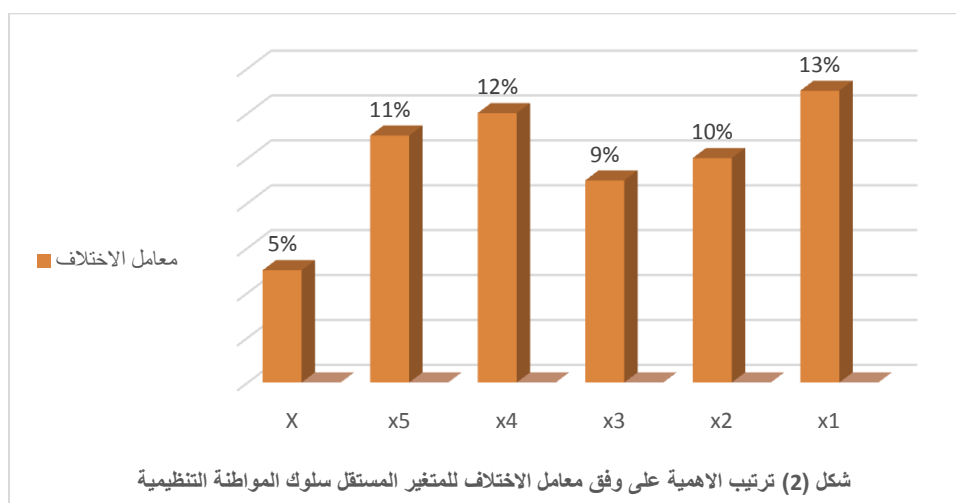
رابعاً: ترتيب الأهمية للمتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة الحالية على وفق معامل الاختلاف:

يوضح هذا الجانب تحديد نسب الأهمية لمتغيرات الدراسة الفرعية والرئيسة بحسب ورودها في إجابات المبحوثين لمتغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية، وفيما يأتي تفصيلاً لهذا التحليل:

1- ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف للمتغير المستقل سلوك المواطنة التنظيمية (X)

لغرض ترتيب الأهمية لمتغيرات سلوك المواطنة التنظيمية (X) جرى استخدام معامل الاختلاف، بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري، والجدول رقم (14) يوضح أن (الضمير الحي) والتي جرى ترميزه بـ (X3) احتل المرتبة الأولى مقارنة مع باقي الأبعاد بمعامل الاختلاف قد بلغ (9%). أما (السلوك الحضاري) الذي عُبر عنها بـ (X2) فقد احتل المرتبة الثانية بمعامل الاختلاف بلغ (10%)، ما يدل على أن العينة المبحوثة أولت اهتماماً ثانوياً للسلوك الحضاري. ويوضح الشكل (2) أن (الروح الرياضية) جاء من حيث ترتيب الأهمية الثالثة والذي جرى ترميزه بـ (X5) وكانت نتيجة معامل الاختلاف (11%).

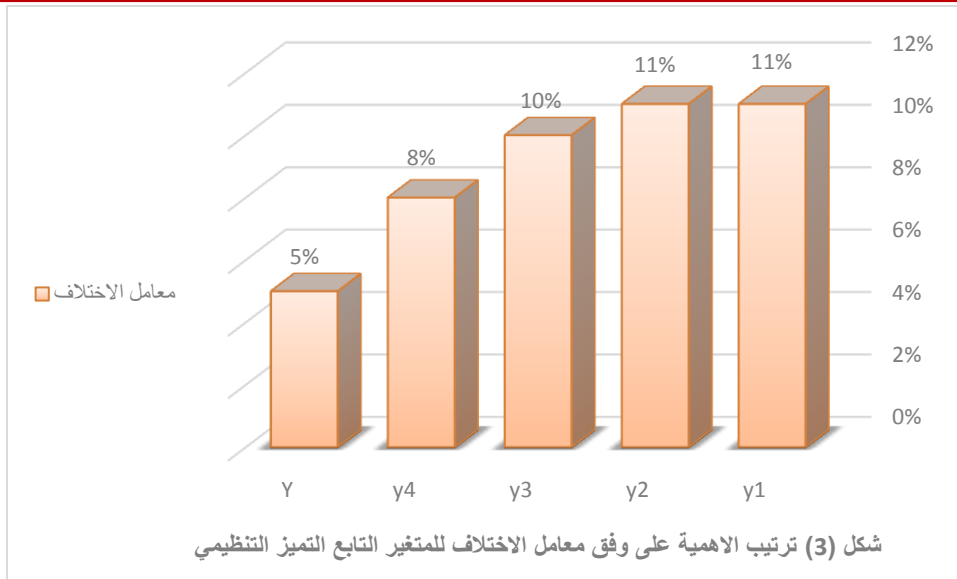
جدول رقم (14)			
ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف والوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل سلوك المواطنة التنظيمية			
الأبعاد	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	
	CV		
x1	الإيثار	13%	الخامس
x2	السلوك الحضاري	10%	الثاني
x3	الضمير الحي	9%	الأول
x4	القياسة	12%	الرابع
x5	الروح الرياضية	11%	الثالث
X	سلوك المواطنة التنظيمية	5%	



2- ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف لأبعاد المتغير التابع التميز التنظيمي (Y)

لغرض ترتيب الأهمية لمتغيرات التميز التنظيمي (Y) جرى استخدام معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري، والجدول رقم (15) يوضح أن (تميز الثقافة التنظيمية) والتي جرى ترميزها بـ(y4) احتلت المرتبة الأولى مقارنة مع باقي الأبعاد، إذ بلغ معامل الاختلاف (8%). أما (تميز الإستراتيجية) الذي عُبر عنها بـ(y3) فقد احتلت المرتبة الثانية بمعامل الاختلاف بلغ (10%)، وجاء بالمرتبة الثالثة من ترتيب الأهمية (تميز العاملين) و(تميز الهيكل التنظيمي) التي جرى ترميزهما بـ(y1) و(y2) على التوالي وكانت نتيجة معامل الاختلاف (11%) لكلاهما وكما موضح في الشكل (3).

جدول رقم (15)			
ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف والوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع التميز التنظيمي			
ترتيب الأهمية	معامل الاختلاف CV	الأبعاد	
الثالث	11%	تميز العاملين	y1
الثالث	11%	تميز الهيكل التنظيمي	y2
الثاني	10%	تميز الإستراتيجية	y3
الأول	8%	تميز الثقافة التنظيمية	y4
	5%	التميز التنظيمي	Y



تحليل فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى:

أثيرت في الدراسة الحالية الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية والتميز التنظيمي)، وقد تفرعت من هذه الفرضية الرئيسية إلى خمس فرضيات فرعية وهي:

- 1- لا توجد علاقة ارتباط بين (الإيثار) وأبعاد التميز التنظيمي.
- 2- لا توجد علاقة ارتباط بين (السلوك الحضاري) وأبعاد التميز التنظيمي.
- 3- لا توجد علاقة ارتباط بين (الضمير الحي) وأبعاد التميز التنظيمي.
- 4- لا توجد علاقة ارتباط بين (الكماسة) وأبعاد التميز التنظيمي.
- 5- لا توجد علاقة ارتباط بين (الروح الرياضية) وأبعاد التميز التنظيمي.

يوضح الجدول (16) إلى علاقات الارتباط التي افترضتها الفرضية الرئيسية الأولى، إذ يؤكد الجدول المذكور إلى عدم وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية والتميز التنظيمي، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.23)، وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية والتميز التنظيمي).

جدول (16) معاملات الارتباط بين متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية والتميز التنظيمي						
أبعاد التميز التنظيمي						
المعنوية	تميز العاملين	تميز الهيكل التنظيمي	تميز الإستراتيجية	تميز الثقافة التنظيمية	اجمالي المتغير المستقل مع المتغير التابع $r = 0.23$	
	$Y1$	$Y2$	$Y3$	$Y4$		
	r	r	R	r		
رفض الفرضية	0.05	0.04	0.02	0.20	سلوك المواطنة التنظيمية	X
رفض الفرضية	0.09	0.13	0.07	0.24	الإيثار	X1
رفض الفرضية	-0.18	0.06	-0.21	-0.35	السلوك الحضاري	X2
رفض الفرضية	0.13	0.08	-0.03	0.25	الضمير الحي	X3
رفض الفرضية	-0.03	-0.09	0.02	-0.03	الكمياسة	X4
رفض الفرضية	0.06	-0.03	0.07	0.26	الروح الرياضية	X5
مجموع علاقات الارتباط (0) = 0%						
n = 40				** علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.01		
				* علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.05		

كما أشار الجدول (16) لعدم وجود علاقات ارتباط بين جميع الفرضيات الفرعية، لذا يتم قبول

الفرضيات الفرعية البديلة وكالاتي:

- 1- لا توجد علاقة ارتباط بين (الإيثار) وأبعاد التميز التنظيمي.
- 2- لا توجد علاقة ارتباط بين (السلوك الحضاري) وأبعاد التميز التنظيمي.
- 3- لا توجد علاقة ارتباط بين (الضمير الحي) وأبعاد التميز التنظيمي.
- 4- لا توجد علاقة ارتباط بين (الكمياسة) وأبعاد التميز التنظيمي.
- 5- لا توجد علاقة ارتباط بين (الروح الرياضية) وأبعاد التميز التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية

أثيرت في الدراسة الحالية الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لسلوك المواطنة التنظيمية في التميز التنظيمي)، ومن هذه الفرضية الرئيسية تفرعت خمس فرضيات فرعية وهي:

- 6- لا يوجد تأثير معنوي لبعد (الإيثار) في أبعاد التميز التنظيمي.
- 7- لا يوجد تأثير لبعد (السلوك الحضاري) في أبعاد التميز التنظيمي.
- 8- لا يوجد تأثير لبعد (الضمير الحي) في أبعاد التميز التنظيمي.
- 9- لا يوجد تأثير لبعد (الكمياسة) في أبعاد التميز التنظيمي.

10- لا يوجد تأثير لبعد (الروح الرياضية) في أبعاد التميز التنظيمي.

وفي ضوء جدول (17) لتحليل التباين، الذي ظهر من مخرجات النظام الإحصائي الحاسوبي (SPSS)، تظهر معنوية الأنموذج على وفق اختبار (F) وكما سيظهر تحليله لاحقاً:

جدول (18) تحليل تأثير أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في المتغير التميز التنظيمي

المتغير التفسيري وأبعاده	الثوابت		معامل (R^2) التحديد	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (P) مستوى المعنوية	المتغير المستجيب
	α	β				
سلوك المواطنة التنظيمية	0.17	0.20	0.09	1.11	0.29	
X						
الإيثار	0.20	0.09	0.04	1.62	0.21	
(x1)						
السلوك الحضاري	-0.29	-0.15	0.09	3.52	0.07	
(x2)						
الضمير الحي	0.23	0.14	0.05	2.10	0.16	
(x3)						
الكماسة	0.04	0.02	0.00	0.07	0.79	
(x4)						
الروح الرياضية	0.18	0.09	0.03	1.27	0.27	
(x5)						

n = 40

قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 4.9

قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 2.9

يتضح في ضوء الجدول (17)، أن مستوى المعنوية بلغ (0.29) وهي اكبر من (0.05)، وهذا يعني عدم وجود تأثير لـ (سلوك المواطنة التنظيمية) في المتغير التابع (التميز التنظيمي). ومن خلال الجدول (18) يمكن ملاحظة الثابت ($\alpha = 0.20$)، والذي يعني أن هناك وجوداً ضئيلاً جداً للسلوك المواطنة التنظيمية ما مقداره (0.20)، حتى وإن كان التميز التنظيمي يساوي صفراً. وأما قيمة ($\beta = 0.17$)، فهي تدلل على أن تغيراً مقداره (1) في سلوك المواطنة التنظيمية سيؤدي إلى تغيير في التميز التنظيمي بمقدار (0.17).

وأشارت قيمة معامل التحديد (R^2)، والذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (0.09)، والذي يعني أن ما مقداره (0.09)، من التباين الحاصل في التميز

التنظيمي هو تباين مُفسّر بفعل سلوك المواطنة التنظيمية الذي دخل الأنموذج، وأن (0.91) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار.

وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لسلوك المواطنة التنظيمية في التميز التنظيمي).

أما بخصوص الفرضيات الفرعية، فقد أشار الجدول (17) أيضا إلى عدم وجود تأثير معنوي بين جميع الفرضيات الفرعية قيد الدراسة، لذا سيتم قبول جميع الفرضيات الفرعية وكالاتي:

- 1- لا يوجد تأثير معنوي لبعد (الإيثار) في أبعاد التميز التنظيمي.
- 2- لا يوجد تأثير لبعد (السلوك الحضاري) في أبعاد التميز التنظيمي.
- 3- لا يوجد تأثير لبعد (الضمير الحي) في أبعاد التميز التنظيمي.
- 4- لا يوجد تأثير لبعد (الكياسة) في أبعاد التميز التنظيمي.
- 5- لا يوجد تأثير لبعد (الروح الرياضية) في أبعاد التميز التنظيمي.

النتائج والتوصيات:

أولا: النتائج

يمكن تلخيص نتائج البحث كما يلي :

- 1- أظهرت النتائج انعدام الارتباط والتأثير بين محاور الدراسة (سلوك المواطنة التنظيمية) و(التميز التنظيمي) فيما يخص العينة المبحوثة، وقد يرجع ذلك لسببين أولها أن إجابات أفراد العينة المبحوثة على فقرات الاستبانة غير دقيقة أو عشوائية، وثانيهما أن أفراد العينة المبحوثة غير مُدركين لمفاهيم وأهميّة سلوك المواطنة التنظيمية لممارسة تلك السلوكيات.
- 2- أظهرت النتائج أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، السلوك الحضاري، الضمير الحي، الكياسة، الروح الرياضية) وأبعاد التميز التنظيمي (تميز المروّوسين، تميز الهيكل، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) غير مفعلة.
- 3- أظهرت النتائج فيما يخص نسب توزيع أفراد العينة حسب مُتغير "الجنس" بأن الذكور والإناث متقاربين نوعاً ما مع أفضلية بسيطة للذكور.
- 4- أظهرت النتائج فيما يخص نسب توزيع أفراد العينة حسب مُتغير "الخبرة" بأن اغلب أفراد العينة لديهم خبرة تحت (10) سنوات.
- 5- أوضحت النتائج فيما يخص نسب توزيع أفراد العينة حسب مُتغير "المؤهل العلمي" أن اغلب أفراد العينة كانوا من حملة شهادة البكالوريوس.

- 6- كشفت النتائج أن بُعد (الضمير الحي) احتل المرتبة الأولى من بين أبعاد "سلوك المواطنة التنظيمية" من حيث ترتيب الأهمية، وهذا يعني أن هذا المتغير يعد الرئيس في تحديد سلوك المواطنة التنظيمية.
- 7- بينت النتائج أن بُعد (تميز الثقافة التنظيمية) احتل المرتبة الأولى من بين أبعاد "التميز التنظيمي" من حيث ترتيب الأهمية، وهذا يعني أن هذا المتغير يعد الرئيس في تحقيق التميز التنظيمي.

التوصيات:

تقدم هذا البحث وفي ضوء النتائج التي تم الوصول الأول إليها عدداً من التوصيات التي تنشأ من خلالها المساهمة في تطوير سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة المبحوثة وهي كما يأتي:

- 1- ضرورة إتباع المنظمة المبحوثة سياسات وأساليب محددة والتي من شأنها زيادة مستوى الوعي لدى العاملين بأهمية "سلوك المواطنة التنظيمية" من خلال تحفيز العاملين وتدريبهم لتعزيز ممارسة السلوك التطوعي.
- 2- تفعيل أبعاد محور التميز التنظيمي وهي (تميز المرؤوسين، تميز الهيكل، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) لكي تتمكن المنظمة من تحقيق الأداء المتميز.
- 3- إعطاء الأولوية والاهتمام الخاص ببُعد (الضمير الحي) في محور سلوك المواطنة التنظيمية كونه محور اهتمام عينة البحث، كما ويجب المحاولة في رفع مستوى الاهتمام لدى أفراد العينة فيما يخص باقي أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.
- 4- إعطاء الأولوية والاهتمام الخاص ببُعد (تميز الثقافة التنظيمية) في محور التميز التنظيمي كونه محور اهتمام عينة البحث، كما ويجب المحاولة في رفع مستوى الاهتمام لدى أفراد العينة فيما يخص باقي أبعاد التميز التنظيمي.
- 5- توصي الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات لبحث دور سلوك الدور الإضافي (المواطنة التنظيمية) في البيئة التنظيمية وتأثيرها الفاعل في نجاح وتميز المنظمات.

المراجع العربية:

الكتب:

- 1- أبو سرحان، عطية عودة، (2000)، "دراسات في أساليب تدريس التربية الاجتماعية والوطنية" دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان.
- 2- البكر، رشيد، (2002)، "تنمية التفكير من خلال المنهج الدراسي"، مكتبة الرشيد، الرياض.
- 3- جروان، فتحي عبد الرحمن، (2011)، "تعليم التفكير (مفاهيم وتطبيقات)"، دار الفلك ناشرون وموزعون، الطبعة 5، عمان.
- 4- السلمي، علي، (2001)، "خاطر في الإدارة المعاصرة"، دار غريب للنشر، القاهرة.

- 5- السويدان، طارق محمد، العدلوني، محمد أكرم، (2004)، "مبادئ الإبداع"، قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة 3، الرياض.
- 6- السيد، رضا، (2007)، "عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر.
- 7- عقيلي، عمرو وصفي، (2011)، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، الطبعة 1، عمان.
- 8- العميان، محمود سلمان (2010)، "السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 9- الهلالات، صالح علي عودة، (2014)، "إدارة التميز - الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال"، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمان.

البحوث والدوريات:

- 1- باشيوة، لحسن عبد الله ووارى، نزار البر، (2009)، "نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحول العالمية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 3، المجلد 2.
- 2- بلكبير، خليفة محمد، (2016)، "تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، المجلد 1.
- 3- الجبوري، جنان مزهر لفته، (2005)، "اثر طريقة العصف الذهني في تحصيل طالبات الصف الخامس الإعدادي"، مجلة كلية التربية الإسلامية، العدد 45.
- 4- الجميلي، مخلص شياع علي، (2013)، "تأثير العوامل الديمغرافية في المواطنة التنظيمية"، بحث منشور، مجلة دنانير، العدد 2.
- 5- الهام ناظم، (2011)، "العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 7.
- 6- حافظ، عبد الناصر علك وكهية، حسين عليوي، (2014)، "تأثير الأنماط القيادية في تعزيز التميز التنظيمي"، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 24.
- 7- حسوني، أثير عبد الأمير، (2007)، "ممارسة القيادة الإستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي"، [مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية](#)، المجلد 9، العدد 2.
- 8- حسين، مظفر احمد ودانوك، احمد عبد الله، (2017)، "دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 40، العدد 101.

- 9- حميد، ريم مهند، (2016)، "انعكاس سلوكيات المواطنة التنظيمية في أداء العاملين"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 90، مجلد 22.
- 10- خضير، وميض عبد الزهرة، (2016)، "الروحانية في مكان العمل كمتغير تفاعلي في العلاقة بين تقدير الذات والولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة الاقتصادية الخليجي، العدد 27.
- 11- رشيد، ناظم حسن، السقا، زياد هشام، (2015)، "اثر استخدام العصف الذهني في دعم كشف الاحتيال عند تدقيق القوائم المالية"، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 43.
- 12- الضلاعين. علي، (2011)، "اثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي-دراسة ميدانية في شركة الاتصال الأردنية"، دراسات العلوم الإدارية، مجلد 37، العدد 1.
- 13- الطائي، آمال سرحان سليمان، (2013)، "توظيف تقنية العصف الذهني في تنمية الإبداع"، مجلة بحوث مستقبلية، المجلد 3، الإصدار 2.
- 14- الطائي، علي حسون فندي والقيسي، سنان فاضل حمد، (2016)، "انعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87.
- 15- العامري، احمد بن سالم، (2003)، "محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العدد 2.
- 16- عبد الغني، علاء الدين، (2001)، "دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة القاهرة"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد 2.
- 17- العزاوي، شفاء محمد علي حسون، (2008)، "تحليل أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لعينة من تدريسي جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد"، جامعة بغداد.
- 18- عبد الوهاب، محمود أسامة، (2016)، "الشفافية الإدارية وأثرها على التميز المنظمي-دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية"، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الإصدار 53.
- 19- علي، أمل عبد محمد، (2016)، "إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في التميز في الأداء"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 8، العدد 3.
- 20- المسعودي، موسى احمد، (2008)، "اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي - دراسة في البنوك الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 4، العدد 3.
- 21- الهيتي، صلاح حسين، (2014)، "تأثير العدالة التنظيمية والثقة على سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية في الجامعات اليمينية الحكومية"، مجلة الإداري، العدد 136، العدد 36.

الرسائل والأطاريح:

- 1- حسن. عبد المحسن احمد حاجي (2010)، "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي"، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الحكومية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- 2- الزهراني، محمد بن عبد الله بن سعيد، (2007)، "سلوك المواطن التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية.
- 3- عيوش، رياض، نويري، مجدي، سعد، بن الباز، (2008)، "الحكم الراشد"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة.
- 4- الفاعوري، أسماء مروان، (2012)، "أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد البشرية في التميز المؤسسي-دراسة تطبيقية في أمانة عمان"، رسالة ماجستير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- 5- الفتلاوي، إيناس عباس يونس، (2012)، "أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز - دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسيين في جامعة كربلاء"، رسالة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- 6- القحطاني، عبد السلام شايح، (2014)، "سلوك المواطن التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري - دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 7- المشهداني، أمينة عبد الكريم مهدي، (2012)، "رأس المال البشري وتعزيز الأداء المتميز وتأثيرهما في المكانة التنظيمية"، بحث استطلاعي في مركز وزارة النفط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 8- المصري، محمد شفيق، (2015)، " الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة.

المصادر الأجنبية :

1. Ajaif, Mona, (2008), "culture of Excellence in some semi Government Organizations in Dubai", Paper for Quality Congress Middle East2 Creating an Aechitecture of Quality and Excellence in the Middle East Responsibilities: Challenges and Strategies, Dubai: e-TQM College.
2. Feldman, D. C. and Arnold, H. J ,(1983): Managing Individual and Group Behaviour in organizations London: McGraw-Hill international Book Company, London.

3. Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R. Duane, (2007), "Management of Strategy: Concepts and Cases", South-Western, 1st ed., New York
4. Konovsky, M, A, & Pugh, D, (1994), "Citizenship behavior and social exchange", Academy of management journal, 37.
5. Organ, D, W, (1990), "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior", In Staw, B, M, and Cummings, L, L, (Eds), Research in organizational behavior, Vol, 12.
6. Pinar, M, Girard, T, (2008), "Investing The Impact of Grganizational Excellence and Leadership on Bessniss Performance : An Explorer Study Of The Turkish Firms" The SAM Advanced Management Journal
7. Pukta, D, J, (1999), "Evidence for heterogeneous perceptions of organizational citizenship behavior : implications for theory", psychological bulletin, 10.
8. (EFQM), The European Foundation for Quality Management (2003), The EFQM Excellence, <http://www.efqm.org/>.
9. Faraji , Rasool & Dannsh, Kazem & Sani, & PoursoIrani, Hosein, (2012), " The Relationship Between job satisfaction and organizational excellence In sport organizational ".
10. Qawasmeh, F. M, Darqal, N. & Qawasmeh, I, F, (2013), "The role of organization culture in achieving organizational excellence : Gadara University as a case study". International Journal of Economics and Management Science.